跌荡一百年

中国企业1978-1977（上）

吴晓波 著

COAY Books

目录
Content

- 第1节：1870未死将生的时刻(1)
- 第2节：1870未死将生的时刻(2)
- 第3节：1870未死将生的时刻(3)
- 第4节：1870未死将生的时刻(4)
- 第5节：1870未死将生的时刻(5)
- 第6节：1870未死将生的时刻(6)
- 第7节：1870未死将生的时刻(7)
- 第8节：1870未死将生的时刻(8)
- 第9节：1870未死将生的时刻(9)
- 第10节：1870未死将生的时刻(10)
- 第11节：1870未死将生的时刻(11)
- 第12节：1894状元办厂(1)
- 第13节：1894状元办厂(2)
- 第14节：1894状元办厂(3)
- 第15节：1894状元办厂(4)
- 第16节：1894状元办厂(5)
- 第17节：1894状元办厂(6)
- 第18节：1894状元办厂(7)
- 第19节：1894状元办厂(8)
- 第20节：1894状元办厂(9)
- 第21节：1894状元办厂(10)
- 第22节：1900国变中的商人(1)
- 第23节：1900国变中的商人(2)
- 第24节：1900国变中的商人(3)
- 第25节：1900国变中的商人(4)
- 第26节：1900国变中的商人(5)
- 第27节：1900国变中的商人(6)
- 第28节：1900国变中的商人(7)
- 第29节：1900国变中的商人(8)
- 第30节：1915作为抵抗的商业(1)

- 第31节：1915作为抵抗的商业(2)
- 第32节：1915作为抵抗的商业(3)
- 第33节：1915作为抵抗的商业(4)
- 第34节：1915作为抵抗的商业(5)
- 第35节：1915作为抵抗的商业(6)
- 第36节：1915作为抵抗的商业(7)
- 第37节：1915作为抵抗的商业(8)
- 第38节：1915作为抵抗的商业(9)
- 第39节：1915作为抵抗的商业(10)
- 第40节：1915作为抵抗的商业(11)
- 第41节：1915作为抵抗的商业(12)
- 第42节：1915作为抵抗的商业(13)
- 第43节：1915作为抵抗的商业(14)
- 第44节：1919广场背后的人(1)
- 第45节：1919广场背后的人(2)
- 第46节：1919广场背后的人(3)
- 第47节：1919广场背后的人(4)
- 第48节：1919广场背后的人(5)
- 第49节：1919广场背后的人(6)
- 第50节：1919广场背后的人(7)
- 第51节：1919广场背后的人(8)
- 第52节：1919广场背后的人(9)
- 第53节：1919广场背后的人(10)
- 第54节：1919广场背后的人(11)
- 第55节：1919广场背后的人(12)
- 第56节：1932救亡的经济(1)
- 第57节：1932救亡的经济(2)
- 第58节：1932救亡的经济(3)
- 第59节：1932救亡的经济(4)
- 第60节：1932救亡的经济(5)
- 第61节：1932救亡的经济(6)
- 第62节：1932救亡的经济(7)
- 第63节：1932救亡的经济(8)
- 第64节：1932救亡的经济(9)
- 第65节：1932救亡的经济(10)
- 第66节：1932救亡的经济(11)

- 第67节： 1937沉船与拯救(1)
- 第68节： 1937沉船与拯救(2)
- 第69节： 1937沉船与拯救(3)
- 第70节： 1937沉船与拯救(4)
- 第71节： 1937沉船与拯救(5)
- 第72节： 1937沉船与拯救(6)
- 第73节： 1937沉船与拯救(7)
- 第74节： 1937沉船与拯救(8)
- 第75节： 1937沉船与拯救(9)
- 第76节： 1937沉船与拯救(10)
- 第77节： 1937沉船与拯救(11)

第1节：1870未死将生的时刻(1)

第一部

1870~1910留着"辫子"的洋务运动

1870未死将生的时刻

吾日夜望死，忧见宗之陨。

-曾国藩，1869年

公元1869年7月7日，同治八年农历五月二十八日深夜，保定府直隶总督衙门的后花园。清帝国声望最隆、权势最熏的汉族大臣曾国藩与他的门客赵烈文秉烛夜谈，困坐愁城。

在过去的16年里，曾国藩靠团练湘军起家，"清剿"了南方的太平天国（1851~1864），将一个看上去即将覆灭的帝国重新拉回到正常的轨道上，甚至还出现了一个小小的"同治中兴"。上年，他由两江总督调任更为重要的直隶总督，可谓圣眷正隆。但是，进入中央枢纽之后，他才真正意识到国家的颓败远远超过自己原来的预料，根烂叶败，国政匡废，朝中根本没有可以力挽狂澜之人。他对赵烈文说，当今之世已是"民穷财尽，恐有异变"，"吾日夜望死，忧见宗之陨"。

19世纪中后期的中国，到处充满了帝国斜阳的忧伤。在过去的2 000多年里，尽管它也时常被战争、饥荒、瘟疫和暴政所困扰，不过，却始终有着一份与生俱来的从容。辽阔的疆域、强大的文化凝聚力让它具备了一种独特的自我愈合能力，它从来没有像现在这样的恐慌、破败和孤立。1839年，两广总督林则徐在广东禁烟，次年，英国舰队攻击广州，第一次鸦片战争爆发，清军溃败。中英开战之时，国人对英人了解之偏缺让人咂舌。中方主将林则徐认定英国士兵的膝盖是不会弯曲的，因此只长于海战，一登岸来就"一仆不能复起"，任人宰割。他在1839年9月给道光皇帝的奏折中写道，"夷兵除枪炮之外，击刺步代俱非所娴，而腿足裹缠，结束严密，屈伸皆所不便，若至岸上更无能为，是其强非不可制也。"林大人已是举国最"开化"的官员，以

此"知彼"，焉能不败？1842年8月，中英《南京条约》在一艘叫做"皋华丽"号的英舰上签署，清廷割让香港、开放通商口岸并赔偿巨款。从这个原本称为"万年条约"的不平等条约开始，中国步入了屈辱的100年。在一个陌生的、冉冉升起的外域文明面前，一向自大的帝国突然变得无比的惊惶和不自信。

1872年3月20日，曾国藩在抑郁中病逝。半年后的9月15日，《纽约时报》刊登了一条"旧金山来电"，报道第一批中国政府派送的留学生坐船到了美国。新闻称："昨天到达这里的30名中国学生，他们都是很勤奋和优秀的小姐和绅士，容貌俊秀，要比任何在这之前到美国访问过的中国人都好看得多。有三名身为中国官员的教师陪同他们。朝廷拨出100万美元用于这些学生的教育。"这条快电有两个小小的错误，首先，30名俊秀的少年都是男孩，或许因为他们留着辫子，所以实在很难进行辨认。其次，他们也不是经过精心选拔的、最优秀的中国少年，30人中有24个来自广东，其中更有多名都来自香山乡村。事实上，负责选拔事务的官员根本找不到愿意让孩子远渡重洋去留学的富足家庭，只好在南方勉强凑到了一些贫穷子弟。临行之前，所有孩子的父亲都要在一张写明"倘有疾病生死，各安天命"的出洋证明书上画押签字。在这些学生中，日后最出名的是修建了京张铁路的"中国铁路之父"詹天佑。

第2节：1870未死将生的时刻(2)

无论如何，这是一个标志性的开放事件，就好比整整106年后，当再度打开国门的时候，中国也在第一时间向美国派出了第一批留学生。①

曾国藩没有亲眼看到帝国的崩溃。不过，在生命的最后几年里，这位才智卓越的湖南人一直在做一件比击溃太平天国更具有长远意义的事情-他和他的同党们试图让暮霭中的国家重新振奋起来。向美国委派留学生就是他临终前最后批准的计划之一。这是一项更为庞大的复兴工程中的一小部分，这个工程日后被称为"洋务运动"，它便是中国近代企业的起源。

洋务运动的启灶，先是与镇压各地民变的军事活动有关。早在1855年，起兵不久的曾国藩就在江西设立了小型兵工厂，1861年，又在安徽安庆建了兵工厂和船坞。1862年，他从官库中调出6.8万两现银交给35岁的容闳，派遣他前往美国购买建造兵工厂所需设备。容闳出生于澳门附近的贫穷家庭，少年时被教会学校送进著名的耶鲁大学读书，是第一个毕业于美国高校的中国人。他赴美期间途经正在修建中的苏伊士大运河，预感世界将被打通。

1864年5月，曾国藩最得力的助手、江苏巡抚李鸿章在一份奏折中说："鸿章以为中国欲自强，则莫如学习外国利器；欲学习外国利器，则莫如觅制器之器，师其法而不必尽用其人。欲觅制器之器与制器之人，则或专设一科取士。士终身悬以富贵功名之鹄，则业可成、艺可精，而才亦可集。"此议不但提出要学习西方，还试图修改千年科举制度的取士标准，在当时十分惊世骇俗。

1865年，中国第一艘实用蒸汽船"黄鹄"号建造成功。②同年，苏淞太道道员丁日昌在上海虹口购买了美商开办的旗记铁厂，李鸿章又将丁日昌原来开办的炮局及总兵韩殿甲的炮局并入，并新配备了容闳在美国购买的一批机器，曾、李两人由此正式奏请成立"江南制造总

局"。李鸿章在9月20日写了一份很长的奏折《置办外国铁厂机器折》，详细说明开办此厂的重要性。他认为"机器制造一事，为今日御侮之资，自强之本"，而且现在制造的机器是为军事所用，日后一定运用普及，"洋机器于耕织、刷印、陶埴诸器，皆能制造，有裨民生日用，原不专为军火而设"。他甚至预言道，"臣料数十年后，中国富农大贾必有仿造洋机器制作以自求利益者。"

江南制造总局一开始主要生产一些小型的装甲快艇、步枪、火炮和子弹。1867年5月，曾国藩奏请朝廷提留部分海关税款建造大型舰船。第二年8月，工厂生产出第一艘自行设计、制造的木壳轮船"恬吉"舰。轮船下海时，上海万人空巷，争相观看，欢呼雀跃。曾国藩高兴地在试航当天的日记中写道："中国初造一号轮船而速且稳如此，殊可喜也。"其后五年，"操江"、"测海"、"威靖"和"镇安"等军舰相继造成，最大的"镇安"舰排水量达2 800吨，1 800马力，安装有20门火炮，已是当时亚洲最先进的军舰。

第3节：1870未死将生的时刻(3)

江南制造总局堪称近代中国第一家新式工厂，是晚清规模最大的军工企业。它从生产枪炮弹药开始，日渐发展成为修造船舰、炼钢炼铁、机械制造为一体的综合型新式企业。它建起了中国第一座炼钢炉，生产了大批车床、刨床、钻床、锯床和起重机、抽水机、汽炉机等，成为中国机械制造产业的开端，有"机器母厂"之称。它后来更名为江南造船厂，一直是最重要的船舶制造基地之一。到2010年，位于黄浦江畔的工厂原址将成为上海世界博览会的主展区，百年复兴梦想，居然在此巧合际会。

就在江南制造总局开办的同时，另一个地方大员闽浙总督左宗棠在福建马尾创建了福建船政局，林则徐的外甥兼女婿沈葆桢任总理船政大臣。它造出了第一艘铁甲军舰，组建了第一支现代意义上的海军-福建南洋水师。左、沈两人还创办了培养科技和管理人才的新式学堂-福州船政学堂，它以中文、法文双语开课，所用教材均是来自欧洲的原版教科书。优秀的学生被选拔到英国和法国的大学深造，他们在后来的半个世纪里一直是中国海军的骨干力量。

这些早期工厂尽管对增强国力作用十分有限，但却是中国近代工业化的开端。

洋务运动是一次留着"辫子"的改革。后世史学家常常谓叹，中华民族错过了近代工业文明的萌芽期，因而受到欧洲列强的侵辱。不过换一个角度，我们还可以有另外的一种观察，就在曾国藩等人发动洋务运动的同时，后来成为全球最强经济体的三个国家-美国、德国以及日本-也刚刚完成了国家的统一，并相继开始它们的现代化之旅。在某种意义上，日后百年间，中国现代化道路的艰辛与曲折，与时间迟早并没有多大关系，而是因为这个国家的精英阶层具有太多摇摆、投机和过于感性的民族人文特性。

美国在1865年结束了南北内战，林肯总统虽然解放了黑奴，但种族隔离仍然持续，尤其在南部，黑人不能入读白人学校，不能在招待白人的餐厅进食，不能与白人乘坐同一辆公共汽车或必须让座给白人。在1860年前后，美国人口占全球人口总数的3%，全美超过8 000人口的城市只有141个，钢铁产量还不足100 万吨，欧洲的报纸直接将之比喻为"跟在英、法后面的小兄弟"。1865年，后来成为美国首富的安德鲁·卡内基在宾夕法尼亚州与人合伙创办了卡内基科尔曼联合钢铁厂。就在同一年，李鸿章向清朝廷递交《置办外国铁厂机器折》。1871年，J·P·摩根与人合伙创办德雷克塞尔-摩根公司，从事投资与信贷等银行业务。而当时在中国，"红顶商人"胡雪岩的阜康钱庄正处巅峰，其支店达20多处，遍布大江南北，资金2 000余万两，田地万亩。胡雪岩还操纵江浙商业，专营丝茶出口，从事药品商贸，俨然一个混业经营的大企业。

第4节：1870未死将生的时刻(4)

也是在这一时期，一个统一的德意志帝国刚刚诞生。1870年，以"埃姆斯电报"事件为导火索，普法战争爆发。在"铁血宰相" 俾斯麦的指挥下，普军大获全胜。普鲁士军队开进巴黎城，在凡尔赛宫宣布统一的德意志帝国成立，普鲁士国王威廉一世为皇帝。

与日本相比，我们的感慨将更深一层。就当曾国藩在保定府日夜望死的前一年，在一洋之隔的日本国也发生了一件惊天动地的事情。1868年1月3日，一个叫西乡隆盛的武士率2 000人从鹿儿岛北上，发动"王政复古"政变，推翻了德川幕府的统治，迎回天皇，从此拉开明治维新的帷幕。

在中国企业史的研究中，日本是一个很可以参照的对象。在过去的150年间，这两个东方国家在三个重大的时间点上出现过惊人的类比点。第一个时间点是1870年前后，当时曾国藩、李鸿章等人发动洋务运动，而日本则进入明治维新，两国几乎同时开始了工业化的变革 - 更有意思的是，明治维新的结束时间竟与清帝国的灭亡时间颇为接近；第二个时间点是1945年前后，日本在第二次世界大战中战败，全岛变成一片废墟，而中国也处在"国共和谈"的转折点上，饱经战乱的中国从战争中暂时摆脱，随后前者迅速进入新的经济建设，后者则陷入惨烈的内战；第三个时间点就是我正在写作此书的当下，日本与中国的经济总量分别处在全球的第二、第三位，其政治经济体制和所面临的挑战则全然不同。中日国运交错，恩怨如麻，实在耐人寻味。

话说1871年12月，一个日本使节团登上美国太平洋轮船公司"亚美利加"号，离开横滨赴欧美考察。在二战后把日本经济带入正常轨道的日本政治家吉田茂曾在《激荡的百年史》中追述说，在出发之前，日本的改革家们曾预想用"西方的技术、东方的道德"或者是用"西方的学识、日本的精神"作为日本变革的方式。然而，正是这次考察让他们意识到，"这样的公式与实行近代化是相背离的"。

这些日本人先后访问了美、英、法、比、荷、奥、德、俄、丹、意、瑞士、 瑞典等12个国家，历时22个月，考察了政府组织机构、议会的功能及运作、法院的权力、三权分立的机制等等，对公司、交易所、工厂、矿山、港口、农牧场、兵营、要塞、学校、报社以及福利设施等，也都进行了仔细的考察。回国后，他们坚定地达成了"脱亚入欧"的共识，先后提出制定《宪法建议书》、《殖产兴业建议书》、《振兴国外贸易建议书》等三大建议书，为维新事业绘制了蓝图。使节团成员、明治维新的代表人物伊藤博文描述自己的震惊是"始惊、次醉、终狂"，他认定："国家富强之途，要在二端，第一开发国民多数之智德良能，使进入文明开化之域。第二使国民破旧日之陋习，不甘居被动地位，进而同心协力于国家公共事务，建设富强之国家。"

第5节：1870未死将生的时刻(5)

在这一理念的引领下，日本进行了全方位的改革。先是在教育制度上进行了颠覆式的变革，政府成立文部省，陆续发布《学制令》、《教育令》和《帝国大学令》，奠定了近代学制，到1907年基本上普及了六年义务教育，儿童入学率达到97%。而清廷一直到1905年才废除了科举制度，开始新式教育的尝试。第二是进行大胆的宪政变革，废藩置县，摧毁了所有的封建政权，同时组建议会，实行立宪，"万事决于公论"。日本政府于1885年实行内阁制，翌年开始制宪，1889年正式颁布宪法，1890年召开第一届国会。在教育和政治改革的同时，经济改革亦紧锣密鼓地进行。日本政府宣布改革农业税，统一货币，1872年建成第一条铁路，1882年成立第一家新式银行，大量工厂相继建成。

多年以来，不少中国学者一直没有放弃对日本的蔑视，他们常常津津乐道地引用法国东方学家伯希和（Paul Pelliot，1878~1945）的一个论调，伯氏将日本学术蔑称为"三余堂"-文学窃中国之绪余，佛学窃印度之绪余，各科学窃欧洲之绪余。而很少有人反思，为何日本以"三余"之功竟能成就百年的兴盛，以一撮儿小岛而为全球第二大经济体?

对比中日两国精英阶层在洋务运动和明治维新中的理念差异就很值得反思。与日本的明治改革家们相比，清朝最杰出的官吏和知识分子都没有从制度层面求变，他们认为，中国之落后只在"物器"而已。

1864年6月1日，太平天国的洪秀全在南京病逝，内战指日可息。第二天，主管国政外交的总理各国事务衙门就向慈禧太后上了一个很著名的奏折《同治三年四月戊戌总理各国事务恭亲王等奏》，提出，"查治国之道，在乎自强。而审时度势，则自强以练兵为要，练兵又以制器为先。"这份奏折还附有李鸿章给总理衙门的一封信件，内容是："鸿章窃以为天下事穷则变，变则通……中国欲自强，则莫如学习外国利器；欲学习外国利器，则莫如觅制器之器。"简而言之，要强

国，就得造武器，造武器，就要办工业。在一年多后的《置办外国铁厂机器折》中，李鸿章的观点仍然是："庶几取外人之长技，以成中国之长技，不致见绌于相形，斯可有备而无患。"

事实上，早在1842年鸦片战争失利后，林则徐的好友魏源就已经阐述了类似的观点。他在《海国图志》一书中，第一次提出了"师夷长技以制夷"的思想。20多年后的恭亲王、李鸿章等人，仍然没有超出这一认识高度，李鸿章更说："中国文武制度，事事远出西人之上，独火器万不能及。"

精英阶层对传统文明的过于自信以及对制度重构的漠视成为中国近代化进步的最大障碍，一直到1898年前后，洋务派名臣、湖广总督张之洞依然提出"中学为体，西学为用"①，试图在维护封建纲常的前提下推动洋务事业。在知识界，对传统文化的恪守更是与西方文明的引入形成了有趣的矛盾关系。文化名流辜鸿铭便论述说："今日世界真正的、最大的敌人是体现在我们身上的商业主义精神，这种由自私与怯懦结合而生的商业主义精神，造成了群氓崇拜的泛滥。这种精神的泛滥促成了战争的爆发，要制止战争，我们就得首先消除商业主义精神。"

第6节：1870未死将生的时刻(6)

辜氏本人就是一个很有趣的"矛盾标本"。他早年留学英国爱丁堡大学和德国莱比锡大学，精通英、法、德、拉丁、希腊、马来亚等 9 种语言，据称获得过13个博士学位。他的英文水平号称"晚清第一"，可同时他又是一个极端的旧学捍卫者，终生长辫青衫，到了民国也死活不肯剪掉那条"尾巴"。他赞同一夫多妻制，最著名的论据是，"男人是茶壶，女人是茶杯，一个茶壶肯定要配几个茶杯，总不能一个茶杯配几个茶壶"。在辜鸿铭等人的儒家传统理念中，西方的商业主义精神是一切万恶的根源，必须彻底消灭才会令社会太平，国泰民安。

多年后，维新派人士梁启超一针见血地指出，李鸿章等人的局限在于对制度改革缺乏认识和决心，"知有兵事而不知有民政，知有外交而不知有内治，知有朝廷而不知有国民，知有洋务而不知有国务，以为吾中国之政教风俗无一不优于他国，所不及者惟枪耳，炮耳，船耳，机器耳"。梁启超因此一言以蔽之曰，"吾但学此，而洋务之能事毕矣。"

在1870年前后，只有极少数人意识到中日两国成长模式的差异性。

1872年，在福建船政局担任总工程师的法国顾问日意格写道："中国正在迅速成为一个令人生畏的对手，整个官僚阶层都决心恢复中国的国际地位，兵工厂和造船厂的产量给人以深刻的印象，中国建造的军舰不久就将达到欧洲的最高水平。"日意格显然认为，随着兵工厂和造船厂的建设，中国将脱胎换骨。

然而，有一个从来没有到过远东的欧洲政治家却不同意日意格的结论。也是在1870年前后，刚刚统一德意志帝国的"铁血宰相"俾斯麦先后接待了来自日本与中国的两批使节。他看到的景象是，"日本到欧洲来的人，讨论各种学术，讲究政治原理，谋回国作根本的改造；而中国人到欧洲来的，只问某厂的船炮造得如何、价值如何"。因此，他

预言："中国和日本的竞争，日本胜，中国败。"这个惊悚的黑色预言，不幸在20多年后的甲午海战中应验。

在其后的40年时间里，由于朝野保守势力的顽固与强大，以及洋务派人士在制度反思上的麻木，洋务运动最终没有能够拯救日渐沉沦的帝国。种种洋务实业推进缓慢，运作变形，特别是在意识形态上遭遇了空前的阻力。

这一历史景象，最生动地体现在架电线和修铁路两件事情上。

近代中国外患频仍、内乱不断，时时军情紧急，建设瞬息万里的电报传输体系无疑是一直身处危境的清政府的当务之急。事实上，早在1870年，英国大东公司和丹麦大北公司已在中国敷设电报电缆。大东公司获取了在上海以南各通商口岸海口设置海底电缆的权利，并架通了印度经新加坡到中国南部沿海到香港的线路，而大股东是沙俄皇室的丹麦大北公司则架设了从海参崴到上海、香港的海底电缆。到1871年6月，中国实际上已被纳入世界电报网络之中。这样，外国在中国经商、谈判等各种事项都可以在瞬间传递信息、下达命令，而中国依然故我，不许架设电报线，仍靠马匹驿道送信传令。在这种"信息战"中，优劣对比实在太过悬殊。

第7节：1870未死将生的时刻(7)

电报事业遭到抵制，反对派的最大理由竟是"破坏风水"。1875年，工科给事中陈彝在一道奏折中认定，"电线之设，深入地底，横冲直贯，四通八达，地脉既绝，风侵水灌，势所必至，为子孙者心何以安？传曰："求忠臣必于孝子之门"。藉使中国之民肯不顾祖宗丘墓，听其设立铜线，尚安望尊君亲上乎？"一旦搬出"忠孝"两字，举朝之内便无人敢于抗辩了。

1877年的《纽约时报》曾记载说："天朝的人民无法理解电报的工作原理，他们认为是洋人雇用了机敏而无形的鬼神，在线路内来回穿梭，传递信息。如果在电报线附近发生了什么不幸的事情，立即就会有人造谣，比如说其中一个传信的邪神玩忽职守，从电线里跑出来，迷路了，因此导致祸事发生，等等。这种谣言通常会引起骚乱，暴徒们将毫不犹豫地冲过来，砸毁机器。有一次，因电报线附近某个人生病，一夜之间，1英里长的电报线就被毁坏了。"关于电报的争议整整吵了10年，一直到1880年才稍稍平息，朝廷准奏筹建中国电报总局。

修铁路，更是一段令人啼笑皆非的血泪史。史景迁在《追寻现代中国》一书中认为，"事实证明，在清朝面临的新技术中，铁路是最棘手的。"而其棘手，不是因为技术有多么的高深、铺设有多么的艰难，而是意识形态上的大是大非。

从1867年之后，朝廷上下就为应不应该修建铁路吵翻了天。福建巡抚李福泰指责电线、铁路都是"惊民扰众，变乱风俗"的有害之物，而且，修建铁路逢山开路、遇水架桥是惊动山神、龙王的不祥之物，会惹怒神灵，招来巨大灾难。三口通商大臣（专门负责处理与北方"外夷"包括通商在内的各类交涉事宜）崇厚奏称，"铁路于中国毫无所益，而贻害于无穷。"江西巡抚刘坤一认为"以中国之贸迁驿传"，根本不需要铁路。甚至连一向通达的曾国藩也认为无论是外国商人还是中国商人，只要修铁路都将使"小民困苦无告，迫于倒悬"，结果都是"以

豪强而夺贫民之利"，所以不仅不能同意外国人修铁路，而且同样要禁止中国商人修铁路。1867年6月3日的《纽约时报》就曾引用一位叫阿尔伯特·毕克默的美国观察者的话，一针见血地说，"实施这样一项伟大工程的最大障碍只能是中国人民对所有外国人所抱持的敌意，以及他们自己的迷信思想。"如史景迁所评论的，"很多中国人认为铁路会破坏人类与自然的和谐，它们长长地切开大地，破坏了正常的节律，转移了大地仁慈的力量，它们还使道路和运河工人失业，改变了业已形成的市场模式。"也就是说，该不该修铁路的争议点发生在两个方面：一是修铁路会不会惊动祖先，二是会不会破坏千年的农耕经济模式。

第8节：1870未死将生的时刻(8)

1876年，英商怡和洋行在上海修建了中国第一条铁路-吴淞铁路，虽然只有约14公里长，却在国内引起轩然大波。清廷委派官员与英国驻沪领事谈判购买吴淞铁路事宜。怡和开价30万两白银，中方官员费尽口舌，最终以28.5万两成交。铁路转手后，清廷当即宣布将之拆毁。那些拆下来的铁轨枕木后来又经历了一段十分离奇的千里流浪记，它们先是被洋务派刘铭传带到台湾去铺成了一条铁路，继而刘调回内地，铁路随即又被拆掉，枕木们被北运至旅顺口军港，修了一段炮台运送炮弹的小铁路，到了1904年的日俄战争期间，铁路被炸毁，这才算是彻底了事。

1880年底，修建铁路之议又起。刘铭传在李鸿章的授意下写《筹造铁路以图自强折》，再次提出修建铁路的主张，并认为这是自强的关键。刘铭传在奏折中具体提出应修从北京分别到清江浦、汉口、盛京、甘肃这四条铁路。如果因为经费紧张，不可能四路并举的话，可以先修清江浦到北京线。李鸿章则随后上了一份长达四千言的《妥议铁路事宜折》。他十分激动地写道："士大夫见外侮日迫，颇有发愤自强之议，然欲自强必先理财，而议者辄指为言利。欲自强必图振作，而议者辄斥为喜事。至稍涉洋务，则更有鄙夷不屑之见横亘胸中。不知外患如此其多，时艰如此其棘，断非空谈所能有济。我朝处数千年未有之奇局，自应建数千年未有之奇业。若事事必拘守成法，恐日即于危弱而终无以自强。"他还鼓励朝廷说："臣于铁路一事，深知其利国利民，可大可久。假令朝廷决计创办，天下之人见闻习熟，自不至更有疑虑。"

在这份奏折中，李鸿章第一次提出"我朝处数千年未有之奇局"。这一论断很快流传成警世名言，尽管很多人为他的言辞打动，可是，修路一事还是被顽固挡住。有人甚至上奏指责李、刘两人看上去很像是一对"卖国贼"。折曰："观该二臣筹划措置之迹，似为外国谋，非为

我朝谋也……人臣从政，一旦欲变历代帝王及本朝列圣体国经野之法制，岂可轻易纵诞若此！"1881年2月14日，朝廷发上谕，驳回李、刘两人的建议，谕曰："叠据廷臣陈奏，佥以铁路断不宜开，不为无见。"

李鸿章仍然不甘心，他悄悄动工修建了开平煤矿至胥各庄段的运煤铁路。1881年底，这条约11公里的铁路建成后，他才正式奏报清廷，并有意将其说成是"马路"。更有意思的是，铁路修成后遭到了地方官吏和民众的强烈反对，一度只好弃用声响很大的蒸汽机车头，而用牲畜来拉运煤车皮，真的成了一条不伦不类的"马路"。

相比日本，弹丸国土却深知铁路之紧要。早在1870年，为了修筑横滨至东京的铁路，囊中羞涩的日本政府不惜对外举债，在伦敦发行100万英镑公债-这类行径若在骄傲的大清帝国出现，早被唾沫淹死。到1891年，日本全境的铁路已超过3 300公里，其中私营铁路达2 473公里，为官营的两倍多。相比之下，疆域辽阔的大清帝国铁路零落建设，总共才只有360余公里而已，竟只有日本的1/9。

第9节：1870未死将生的时刻(9)

从修铁路这一事项就可以观察到，中日百年之国运异途，显非天数，而尽为人算。

在世界经济史上，1870年正是全球化的开始之年。

上一年，开凿了整整10年、连通欧亚非三大洲的苏伊士运河正式开通，迅速成为全球最重要的海运航道，自此东西方航程大大缩短。与绕道非洲好望角相比，从欧洲大西洋沿岸到印度洋至少缩短5 500公里，从地中海各国到印度洋则至少缩短8 000公里。航程的缩短，加快了贸易的速度并大大降低了风险。

1871年，随着从伦敦到上海的海底电缆的敷设完成，中国开始被纳入全球化的信息体系之中。在此前，两地的邮程需6~8周，现在则只需要几个小时了。对于这条电缆，清朝政府曾有"电线沉于海底，其线端不得牵引上岸，以分华洋旱线界限"的规定。不过，英国、丹麦等公司置若罔闻，先后架通了上海吴淞和厦门等线路。电报及电话技术的应用使得中外市场的期货贸易变成可能，中国市场上的棉花、茶叶等物资加入了全球贸易的大循环中，上海很快成为远东地区最重要的外贸和金融中心。

与航程缩短及电信勾连相比，另外一个同等重要的全球化事件是，金本位货币体系开始在各国确立。不幸的是，中国却是当时全球最大的"白银帝国"。

所谓金本位制，并不是各国使用黄金作为法定通货，而是各国将黄金作为法定通货的储备支持。这一制度的发明者是英国。自18世纪中叶，英国人瓦特改良蒸汽机之后，英国成为工业革命的发源地。它凭借机器技术的先进迅速扩张殖民地，成为一个不可一世的"日不落"帝国。英国在1816年率先实行金本位制，在它的示范效应下，各经济大国相继在1870年前后实行这一货币制度。法国在1873年进入金本位制时代；美国实际是1879年；"铁血宰相"俾斯麦统一德国后，德国

于1873年迅速采用金本位制；东方的俄国和日本稍晚进入，前者是在1890年前后，后者则凭借甲午战争的巨额黄金赔偿搭上了这班时代列车。根据诺贝尔经济学奖得主蒙代尔的计算，到1900年前后，金本位制的确给世界带来了某种形式上的货币统一，金本位制覆盖了世界货币交易的2/3。统一而稳定的货币体系，使得人们对未来经济活动的预期相对稳定，资本、货物、人口开始高度流动，一个全球化的时代终于如期而至，英、美、法、德、意、俄以及日本，都在这样的大时代里相继崛起，成为世界最主要的经济强国。形成于19世纪后期的这种世界经济和政治格局，在百年后的今天依然没有发生根本变化。

当时的世界大国中，唯有中国与印度仍然顽固地实行银本位制。在金融制度上，这两个古老而骄傲的"白银帝国"将自己排斥在了统一的国际货币体系之外，中国一直到1935年才宣布实行金本位制。

第10节：1870未死将生的时刻(10)

洋务派办实业，除了遭受观念上的困扰，还有一个同样棘手的难题，那就是国库羞涩。这也与100多年后中国再度改革开放时的景象十分相似。正是在这种背景下，一种被称为"官督商办"的企业制度被发明了出来。

1872年开春，天津。28岁的盛宣怀（1844~1916）步履轻快地走进李鸿章的府邸。他一路上与侍卫、婢女亲热地打着招呼，眼见是一个熟客了。当时，曾国藩刚刚于3月份去世，李鸿章出任直隶总督，同时兼任北洋通商大臣，成为继曾之后最重要的朝廷重臣。在李鸿章幕府的上百名门客中，盛宣怀只有秀才身份，功名显然是差了很多，不过，在李鸿章看来，这位江苏常州才子的能干却是第一等的。

盛宣怀生于官宦世家，他的祖父在浙江当过知府，父亲盛康是湖北粮道、盐法道，曾在李鸿章的手下做过事。这个年轻人写八股文章很不在行，却在为人处世和办实务上很有长才。他有着惊人的战略判断力、无比精巧的斡旋才干、坚忍的个性和超级旺盛的体力，可谓是百年一见的商业奇才。对于曾、李发动的洋务运动，盛宣怀尤为热心。他尝呈信发誓："竭我生之精力，必当助我中堂办成铁矿、银行、邮政、织布数事，百年之后，或可以姓名附列于中堂传策之后，吾愿足矣。"后来，盛宣怀几乎参与了晚清所有重要的大型国营公司的创立，被视为一代"商父"。

这回来见李中堂，盛宣怀带来了一份自拟的《轮船招商局章程》。这是近代中国第一个规范意义上的公司章程，便是在这份章程中，他提出了官督商办的公司理念。这一理念顽固延绵，130多年后仍深刻地影响着中国的商业生态。

在此之前，洋务派所办企业均为军工。李鸿章见长江航运异常繁荣，且所行轮船多为英美公司，便有心要办一家中国企业与之争利，就这样，轮船招商局成了洋务运动中第一家从事民用业务的现代公

司。在盛宣怀的倡议下，李鸿章决定要靠民间资金来办一家轮船公司。他在给朝廷的奏折中论述说："华商集资组建轮船公司，由一官派经理指导之，并授予漕运专利以保公司利润……官督商办，由官总其大纲，察其利病，而听该商董等自立条议，悦服众商。"盛宣怀在《轮船招商局章程》里颇有远见地写道："中国官商久不联络，在官莫顾商情，在商莫筹国计。夫筹国计必先顾商情，倘不能自立，一蹶不可复振。"他更是具体地拟订了六条，包括"委任宜专、商本宜充、公司宜立、轮船宜先后分领、租价宜酬定、海运宜分与装运"。为了增强公司的竞争能力，盛宣怀提议，朝廷应"准每年分拨江浙漕米40万石交招商局"，也就是说，让新公司有一块保本吃饭的垄断利润。

第11节：1870未死将生的时刻(11)

在《章程》中还有两条非常醒目。第一条是"每年一分生息"，也就是说，招商局发行的股票类似于债券，明确规定了利息率，而这部分利息需先由官府提取，其余再是民股分配。这个原则日后被所有官督商办企业沿用，不久后创办的开平矿务局还在招商章程中明确规定："即将每年所得利息，先提官利一分，后提办事者花红二成，其余八成仍按股均分。"还有一些企业更是规定，不管企业效益如何，都必须发给"官利一分"。第二条特别的是，"一经售定，即行到局注册。但不准让与洋人。"由此可见，官督商办企业从诞生的第一天起，所有制身份的特征就非常明显。

费尽心思拟订了《轮船招商局章程》的盛宣怀自然很想去办这个企业，但是出乎他意料的是，李鸿章却另选了他人。在后面的讲述中，我们将看到，从倡议创建招商局，到真正主政局务，盛宣怀前后等了13年。

在朝廷批准所奏之后，李鸿章把筹建重担交给了另外一个心腹-浙江海运委员朱其昂，盛宣怀只是一个会办。朱其昂是一个暮气沉沉的老官吏，他从国库中领走20万两银子之后，只做官家垄断的漕运业务，而不去拉客货生意，因此在市场上毫无竞争力，半年下来，业务就停滞不前了。

李鸿章决定换人。盛宣怀主动请缨，李鸿章以他年轻且缺乏根基再次不予准许。这时候，有两个南方的买办走进了他的视野。

第12节：1894状元办厂(1)

1894状元办厂

输却玉尘三万斛，天公不语对枯棋。

-陈宝琛：《感春》，1895年

1892年2月4日的《纽约时报》登了一则新闻称："中国开始发生该国历史上最大的变化。毫无疑问，这种变化在今后若干年里将对整个中国产生深刻影响，甚至可能进一步打开保守封闭的枷锁，将中国带进人类进步历史的前沿，总之，将超越过去50年变化的总和。"

初读至此，人人以为中国有什么惊天动地的大事发生了，其实，被报纸信誓旦旦地认定为"最大的变化"的只是一则花边新闻：20岁的光绪皇帝开始学英语了。从这一年的1月开始，每天由两个受过英美教育的国子监学生负责教授皇帝学英语，这件事情还以诏书的方式告知全国。美国记者的逻辑推演是：皇帝屈尊学英语之后，3 000年的"老规矩"就会被放弃，国家制度就将被改变，接下来，"中国就应该在文明国家的行列中占据一个适当的位置"。

可惜的是，历史没有耐心等待这种漫长的理性演进。很快，它以一种残酷的方式，让中国人猛地瞪大了充血的眼睛。

1894年7月，中国与日本因朝鲜问题爆发战事，因为这一年是甲午年，史称甲午战争。这两个在20多年前同时进行近代化改革的东方国家，决定当面较量。

据《世界军事年鉴》的统计，当时中国的海军能够排到世界海军实力的第八位，而日本海军则是第十六位。双方舰队中的不少中层指挥者，都是西方军事学校毕业的同学。而在陆军方面，日本的陆军是在明治维新之后才开始兴建的，不超过10万人。可是，战事从一开始就呈现一边倒的局面。7月开战，中方先是败于平壤，清军狂奔500里，将朝鲜全境让于日军。继而，清军在黄海的海战中失利。从9月到11月，战火延烧到本土，82营数万清军仅三天就丢失鸭绿江防线，接

着再失重镇旅顺口。1895年1月，中日海军的主力在威海卫一带决战，仅短短十余日，战事便以中方完败告终，主将丁汝昌自杀。李鸿章苦心经略的北洋海军全军覆灭。

甲午惨败，中国被迫签署《马关条约》，赔偿惊天巨款，并割让台湾。日本获赔白银2.6亿两，加上掳获的战利品和现金，合银3.4亿两，相当于日本全国年财政收入的6.4倍。日本得此巨款，竟一时间不知如何使用。时任日本外务大臣后来回忆说："在这笔赔款以前，根本没有料到会有好几亿两，我国全部收入只有几千万两。所以，一想到现在有3.4亿两白银滚滚而来，无论政府还是私人都顿觉无比的富裕。"此笔巨资被大量用于修筑铁路，发展航运、造船和机械制造，明显提高了交通和工业水平，中日国力从此越拉越大。另外一项重要的变革是，日本利用甲午赔款进行了币制改革，建立起金本位制。从19世纪70年代起，欧美等国相继采用金本位，银价不断下跌，导致银本位国家货币贬值和汇率不稳，这也是当时的两大"白银帝国"-中国与印度衰落的一大原因。所以日本也想建立金本位，但苦于资金不足，一直没能如愿。甲午赔款一举解决了资金问题，为日本建立金本位奠定了财政基础。日本学者寺岛一夫在《日本货币制度论》中说：金本位是"日本资本主义的一环，与其他列强角逐世界市场的金融标志"。

《马关条约》是在日本马关的春帆楼签订的，双方谈判时，李鸿章坐的凳子竟比日本人要矮半截。后有国人至此游览，莫不视之为"第一伤心地"。据基督教广学会《万国公报》报道，签约之际，日本首相、明治维新主将伊藤博文与李鸿章曾有一番对话。两人各主国政，多年相识，堪称老友。伊藤说："日本之民不及华民易治，且有议院居间，办事甚为棘手。"言下之意颇为炫耀日本"三权分立"的议会制度。李鸿章不明就里地答曰："贵国之议院与中国之都察院等耳。"伊藤说："十年前曾劝（中国）撤去都察院，而（李）中堂答以都察院之制起自汉时，由来已久，未易裁去。"李鸿章喃喃无以应答。条约签订后，李鸿章当夜吐血。

第13节：1894状元办厂(2)

正如伊藤所讽，清帝国的制度滞后已是天下共见，可惜统治者一直未肯直视。

自1840年鸦片战争之后，中国尽管还经历了1856~1860年的第二次鸦片战争、1883~1885年的中法战争，不过，最后的尊严仍未丧失，甲午战败却是半个世纪以来，中国遭遇到的最大失败，而且是最具耻辱性的失败。统治者从此自信心丧失殆尽，因背负巨额赔款，政府的独立财政破产，靠向西方大国举债度日。中国上下，则莫不瞠然，始时莫名惊讶，继而悲愤激狂。

在中国历史上，甲午战败是一个转折时刻，所谓"一战而人皆醒矣"。晚清至民国初年最杰出的改革思想家梁启超尝言，"唤起吾国四千年之大梦，实则甲午一役始也。"后世的葛兆光教授也在《中国思想史》中认为，"这种深入心脾的忧郁激愤心情和耻辱无奈感觉，大约是中国人几千年来从来不曾有过的。"

便是在这种历史性的悲凉时刻，三个中国知识分子各自作出自己一生最重要的选择：37岁的康有为选择了变法，29岁的孙中山选择了革命，42岁的张謇选择了实业，而其终极目标都是救国。

1895年4月，《马关条约》签署的消息传到北京后，举国激愤，人人思变，雪耻强国之声陡然放大。时值18省1 300多名举子在京会试，37岁的广东南海考生康有为在一夜之间赶写万言书，提出"拒和、迁都、变法"，强烈要求光绪皇帝"下诏鼓天下之气，迁都定天下之本，练兵强天下之势，变法成天下之治"。是为震惊天下的"公车上书"。

在接下来的三年半里，中国进入了一段维新变法的时期。自此，以知识分子为主的维新派替代以中高级官吏为主的洋务派，成为中国改革的新主流。

康有为的上书得到了光绪的积极回应。康有为和弟子梁启超、谭嗣同等人先后进入中央核心，成为朝廷最炙手可热的新潮人物。他们

向皇帝提出了众多激进的改革方案，其中包括建设现代化军队、提高税收、发展国家银行系统、建立铁路网络、成立现代邮政系统，以及建立培训学校来提高农业水平等等，这些设想与洋务派在理念上基本一脉相承。为了向全社会推广维新理想，康、梁等人先后在北京、上海、天津和湖南等地出版了《中外纪闻》、《时务报》、《国闻报》和《湘报》，全国议论时政的风气逐渐形成。在这以前，全国各地的茶馆大都贴着一张纸条，上写"莫谈国事"。到1897年底，各地已建立以变法自强为宗旨的学会33个，新式学堂17所，出版报刊19种，英国传教士傅兰雅（John Fryer）在他主编的《上海新报》上评论说，"整个中国，书籍生意大幅增长，连印刷机都跟不上这步伐，中国终于苏醒了。"连一些洋务派大员也加入了维新的行列，湖广总督张之洞甚至加入了康有为组织的强学会，还公开认捐5 000两白银，并担任上海分会的会长。

第14节：1894状元办厂(3)

维新运动的发起者尽管是一群赶考的意气书生，不过在当时影响最大的维新书籍却是由一个买办写成的，他就是十多年前写过《救时揭要》和《易言》的郑观应。

郑观应在过去的十年里，一边忙着为盛宣怀打理各地的实业事务，一边还在完善着他的变革思想。1894年春夏，就当甲午海战开打的前后，他刊印了五卷本的《盛世危言》。他自称："时势变迁，大局愈危，中西之利弊昭然若揭。"在这部书中，他继续呼吁"习兵战不如习商战"，提出创办新式银行、平等中外税收、收回海关权、铸造简便通货等切实可行的措施。他更大胆地提出向日本学习，"何不反经为权，转而相师？"这种务实气魄绝非寻常书生可比。另外，更为重要的是，他比十年前更为清晰地提出了政治改革的要求，内容包括实行立宪、设立议院、进行公开选举。他坚定地写道："政治不改良，实业万难兴盛。"

《盛世危言》一经刊印后，很快洛阳纸贵。一些朝廷官员将之向皇帝进献，光绪看后大为赞赏，命总理衙门印刷2 000部散发给大臣阅看。经过皇帝的推荐，此书成了近代第一部真正意义上的时政类畅销书。英文的《新闻日报》刊文说，一些地方的考试常以《盛世危言》中的内容作为考题。该书在当时对国之青年的影响非常之大，很多年后的1936年，毛泽东在与美国记者斯诺的交谈中说："由于父亲只准读孔孟经书和会计之类的书籍，所以我在深夜把屋子的窗户遮起，好使父亲看不见灯光。"他偷读的书中就有《盛世危言》，此书读毕，"激起我想要恢复学业的愿望"。①

同样是在1894年前后，就当康有为、郑观应相继名闻天下的时候，还有一位热血的广东书生也写了一份变革信函给李鸿章，他就是后来被国民党尊为"国父"的孙文（他在流亡海外时，曾用化名"中山樵"，因此又叫孙中山）。

孙文跟郑观应一样，也是广东香山人-后来这个县因此更名为中山县（市）。他出身贫寒，早年随母远渡重洋在檀香山的教会学校读书，后回香港学医，在澳门、广州一带行医。1894年4月，就在中日战事将起之际，孙文写出洋洋八千言的《上李傅相书》，6月专赴天津向李鸿章投书。在这封信中，年轻的孙医生对发展农、工、商、学等提出了自己的见解。他写道："窃尝深维欧洲富强之本，不尽在于船坚炮利，垒固兵强，而在于人能尽其才，地能尽其利，物能尽其用，货能畅其流-此四事者，富强之大经，治国之大本也。我国家欲恢扩宏图，勤求远略，仿行西法以筹自强，而不急于此四者，徒惟坚船利炮之是务，是舍本而图末也。"

鸿文既成，需托人推荐，孙文找到了香山同乡郑观应，郑观应的老家雍陌乡与孙文的老家翠亨村相去仅仅30里。郑观应写函给盛宣怀，请他转达。在推荐信中，郑观应写道："敝邑有孙逸仙者，少年英俊，曩在香港考取英国医士，留心西学……其志不可谓不高，其说亦颇切近，而非若狂士之大言欺世者比。"盛宣怀接到信后，在信封上写下"孙医生事"和"陶斋"（郑观应的别号）六个字，就转了出去。

第15节：1894状元办厂(4)

史料显示，李鸿章对孙医生的投书毫无反应。一种很大的可能是，正为国际纠纷忙得焦头烂额的他根本就没有看到这封信，当时的投书青年岂止百千人，孙文所论也颇宏大而无具体方策，淹没其中，不足为怪。而对志向高远的孙医生来说，这却是奇耻大辱，他自此决意告别改良，投诸暴力，以血腥革命的激进方式来实现自己的治国理想。就在投书后的四个月，他赴美国檀香山组织兴中会，提出了"驱逐鞑虏，恢复中华，创立合众政府"的口号。1895年底，他发动"广州起义"，计划尚未正式启动便被镇压，多人被处死，他则被通缉，流亡海外。用他自己的话说，此时"风气未开，人心锢塞……举国舆论莫不目予辈为乱臣贼子、大逆不道，咒诅谩骂之声，不绝于耳"。

1894年7月，中日开战，慈禧太后从颐和园移驾紫禁城，满朝官员都出城迎驾。当日，恰逢暴雨，路面积水颇深，文武百官个个匍匐路旁，衣帽尽湿，两膝泡在水里，顶戴上的红缨流下鲜红的水。其中有一位大臣是张之洞的堂兄张之万，已年过八十，久跪不能起身。慈禧乘轿经过众官时，竟连眼皮也没有抬过一下，眼前视若无物。百官之中，有一人目睹此景，心死如灰。多年后，他说，就在那一刻，"三十年科举之幻梦，于此了结"。

其实满朝文武最不应该有这种念头的就是他了，因为便在三个月前，他刚刚"大魁天下"，成了本年恩科取士的状元。而更让人瞠目的是，一年后，这个叫张謇（1853~1926）的江苏南通人宣布放弃仕途，转而去做一个商人。

状元下海办厂，是千百年来的一个天大的新鲜笑话。自从唐太宗李世民开科取士，自诩"天下英雄尽入吾彀中矣"以来，殿试摘桂是中国书生一生中最大的荣耀。然而，张謇经商却颠覆了所有的光荣。他好像是往天下士人心中重重砸下了一个大锤，其震撼效应难以形容。

张謇经商的动机，与赚钱无关。他起自农家，苦读成名，有过10年不得志的游幕生涯，最远还去过朝鲜，当状元时已年过不惑，自然不再年少轻狂。早在1886年左右，他就产生过"中国须振兴实业，其责任须在士大夫"的想法。他还曾替张之洞起草过《代鄂督条陈立国自强疏》，明确提出"富民强国之本实在于工"。他把自己下海经商称为"舍身喂虎"，竟有"我不入地狱，谁入地狱"的悲壮。在一篇晚年自叙中，他回顾说："张謇农家而寒士也，自少不喜见富贵人，然兴实业则必与富人为缘，反复推究，乃决定捐弃所持，舍身喂虎。认定吾为中国大计而贬，不为个人私利而贬，庶愿可达而守不丧。自计既决，遂无反顾。"

张謇要办一个纱厂，他起名为大生，其意源自《易经》的"天地之大德曰生"。当时，日本商人获准在上海开办纱厂、丝厂，张謇颇有与之争利的意思，而且江苏一带是丝绸之乡，纺布织纱古有传统。他联络了南通当地的6个布庄老板、木材商和典当行商人作为合伙人，商定办一个两万锭的纱厂。

第16节：1894状元办厂(5)

状元办厂，雷声很大，但是实际上却很窘迫。他的创业资金只有区区2 000两白银-其中700两还是向朋友借垫的，也就是说，并没有大官巨贾在背后支持。在官职上，他也不过是一个虚衔的翰林院编修，没有什么权力可以利用。于是，大生纱厂从一开始就很有现代企业的气息。他拟定了一份《通海大生纱丝厂集股章程》，公开向社会集股60万两，分6 000股，每股100两，预计每股每年可以获利22两。他打算以两个月为期，在上海、南通、海门三处完成认购。

然而，尽管投资回报颇为诱人，而且张謇还有一个显赫无比的状元光环，但是，募股却很是不理想，很多人对这个从来没有经过商的书生不信任，还有人问他，"什么是工厂？"他去上海招股，数月下来一无所获，还把囊中的钱都花了个精光，只好摆摊卖字才凑齐盘缠回了南通。张謇连寺庙、道观的钱都想到了，有时凑不了100两一股，就连半股也收，最小的一笔仅37两，集股之难，可以想见。

一年半下来，那6个一开始跟着他玩的商人也先后跑了几个，到1896年底，办厂的钱才筹了不到8万两。这时候，对张謇颇有好感的两江总督、南洋大臣刘坤一帮了大忙。他提出，国营的南洋纺织局有两万多锭积压已久的纱机没有用处，可以将这些设备折成官股，与张謇搞一个"官商合办"。这批英国造的机器已在上海码头搁置5年之久，日晒雨淋，连包装木箱都破了，机器零件锈坏的占了十之三四，光是搬运和擦锈就需花去6 000两。聊胜于无，走投无路的张謇硬是咬牙接下这堆机器。他重修集股章程，大生股本定为50万两，其中，两万官锭折价官股25万两，他再另筹25万两社会资金。

就在这种时候，他还上了一回盛宣怀的当。作为江苏同乡，神通广大的盛宣怀答应帮他筹资金，两人还一本正经地亲笔签了一份《通沪纱厂合办约款》的合同，有当时名士郑孝胥、何眉生做见证人。谁知合同一签，盛宣怀觉得油水不大，就开始甩手不管。张謇写了很多

封告急之书，几乎字字有泪，到最后盛宣怀却是一两银子也没有兑现。张謇对此大为恼火，一直不能原谅盛宣怀的言而无信，并从此对官商绝了念想。

终于又过了一年半，到1899年夏天，大生纱厂才算筹足资金开了工。5月23日，第一批"魁星"牌白棉纱出了厂，当日开动纱锭6 000锭。到1900年2月，大生纱厂就赚回利润2.6万两白银。

张謇有天生的管理和经商天才。在大生创办之初，他亲自执笔撰写《厂约》，对自己和几个董事作了分工，各人均有明确的职责，奖罚措施、利润分配方式等都有具体规定，每天下午两点各部门主管举行例会，有什么问题及时在这个会上讨论解决。有趣的是，《厂约》细到对招待客人几个小菜都有规定，平常饭菜两荤两素，休息天加四碟，二斤酒。另外每月犒劳两次，逢节日或招待来客，"八碟"、"五簋"、"四小碗"、"一点"，不得超过这个标准。《厂约》之外还有25个章程，规矩达195条，在当时，这恐怕已是中国人自办企业能达到的最高管理水准。

第17节：1894状元办厂(6)

由史料可见，张謇办厂，唯一沾了点政策便宜的是，他在南通注册了"二十年内，百里之内，不准别家另设纺厂"的专利权，算是有了一点垄断的优势，不过这在当时也是很通行的做法。①除此之外，大生的壮大几乎全凭商业上的运作。在纱厂正常生产后，为了降低棉花的收购成本，张謇接着创办了通海垦牧公司，开始自己种棉花。接着，他又陆续开办广生油厂、大兴（复新）面粉厂、资生冶（铁）厂、阜生蚕桑染织公司、泽生水利公司、大达内河轮船公司、大生轮船公司等等。这些企业都与纱厂有产业上的关联性：办广生油厂是要利用轧花下来的棉子，办大隆皂厂是利用广生的下脚油脂，办大昌纸厂最初是想把大生的下脚飞花利用起来，为大生生产包装纸和印刷用纸，办复新是因为大生有富余的动力而且每天浆纱织布需要大量面粉，办轮船公司最初是为了大生的运输需要，办懋生房地产公司是外来人口渐多需要住房，办铁厂则是为了制造织布机、轧花车等设备。

如此完备而精妙的产业链打造，完全是大工业制造的理念，不但在当时中国绝无仅有，百年后视之，仍是商业战略上的正道。当时的英国人曾在一份报告中写道："推张殿撰之意，凡由外洋运来各种货物，均应由中国自行创办。"比张謇小一辈的天津实业家范旭东后来感慨不已地说："南方的张季直先生（张謇字季直），在科举施毒那种环境之下，他举办的工业，居然顾虑到原料与制造的调和，运输，推销，兼筹并重，确是特色。"

张謇办厂，另外一个大的贡献是"绅督商办"，跟盛宣怀的"官督商办"相比，这是晚清企业的一大进步模式。

作为股份制的大生纱厂，股本中有一半是那堆英国纱机折算过来的官股，所以在一开始它也被称为是"官商合办"。不过张謇终其一生，都没有让官府的手伸到企业里来过，数十年中，官股从来只拿官利、分红，并不干涉厂务。身为"总理"，张謇本人虽也是股东之一，

但股金不过区区2 000两（在全部资本中只占0.4%）。他在大生的权威从来都不是靠资本、靠股份，而是靠他的状元头衔、人脉资源和治理才干。他以士绅身份，居官商之间，负责全权办厂，这是他独有的不可替代的优势，官替代不了他，单纯的商也不可能替代他。张謇另外一个伟大的地方是，在事业蒸蒸日上的时候，他并没有凭借自己的权威，将企业一点点地据为己有，这在当年的制度和人文环境中，是多么不容易的事情。在大生事业中，他尽管也有被"神化"的时刻，但是，却始终受到股东的监督，特别是在经营窘迫的晚期，他不得不一次次地面对股东会的指责和压力。

第18节：1894状元办厂(7)

知识分子下海经商-我们称之为"士商"或"绅商"-在甲午战争之后的中国渐成时尚。

在晚清，投身于现代工业的新兴企业家群体，主要由四类人组成：一是盛宣怀式的官办商人，二是郑观应式的买办商人，三是草根起家、面大量广的民间商人-代表人物是后面将重点讲到的无锡荣宗敬兄弟，四就是张謇式的士绅商人。中国学者马敏认为："在官与商这两大社会阶层之间，士商以其"兼官商之任"的双重身份，模糊了官商界限。他们往往上通官府，下达工商，即所谓"通工商之邮"，构成官与商之间的缓冲与媒介，担负起既贯彻官府意图，又为工商界代言的双重使命。"主编《剑桥中国史》的哈佛学者费正清在谈及"张謇现象"时指出，19世纪末，其实中国还没有资产阶级，"相反，正是这些维新派首创了资产阶级，或者可以说是发明了资产阶级。像张謇等士绅文人，在甲午战败后之所以突然开始投资办现代企业，主要是出于政治和思想动机。其行动是由于在思想上改变了信仰，或者受其他思想感染所致。中国的资本主义，长期以来具有某种出于自愿的理想主义的特点"。

张謇经商在当时确实引起了轩然大波。在他的感染下，两年后，苏州另外一位状元公陆润庠也宣布下海创办纱厂，还有一位咸丰朝的老状元、已经官居礼部尚书的孙家鼐则命他的两个儿子孙多森、孙多鑫在上海创办了我国第一家机器面粉厂-阜丰面粉厂。这些状元公的行动，可以说是史无前例，惊世骇俗，对于视"工商"为"末业"的中国社会来说，简直不可思议。

这一士商阶层的陡然出现，因其思想、资本与政治资源的多重组合，很快将成为影响中国变革进程的一大力量，他们中的很多人都在日后的社会动荡中扮演了重要而微妙的角色。

对日战争的惨败，让洋务派颜面扫地，李鸿章落到"国人皆曰可杀"的地步。他被解除了位居25年之久的直隶总督兼北洋大臣职务，投置闲散，住进了京郊虎头峰下的贤良寺。有很多史家认为，甲午战争后，一路曲折的洋务运动便已宣告终结。不过，从事实来看，1895年之后，洋务事业反倒进入了一个高潮期，之前因意识形态争论而搁浅或迟滞的各项工程都得到了迅猛的推进。

甲午战争以后，国人对新事物的接受已非20多年前可比。铁路、工厂影响风水之说终成笑谈。

1896年11月，《纽约时报》在一篇报道中写道："保守的中国正在觉醒。"该报记者在江苏省的镇江采访了一家新建的丝厂，那里安装了最新型的机器设备，还新树了一个高达90英尺的烟囱。"烟囱对中国人的封建迷信是个重大打击，是对所谓风水观念的极大挑战。此前，中国民众是多么崇尚迷信和风水呀！毫无疑问，现在他们连句抗议的话都没有说。"

第19节：1894状元办厂(8)

据学者汪敬虞在《中国近代经济史》中的统计，从1895年到1898年的4年中，全国各省新开设的资本万两以上的厂矿共62家，资本总额1 246.5万两白银，远远超过甲午战争前20余年的总数，从增长速度来看，平均每年设厂数是甲午战争前的7倍，平均每年的投资数则是甲午战争前的15.5倍。

在民间投资大热的同时，国营事业也屡有重大突破。在这期间，一直在实业一线操盘的盛宣怀成了最耀眼的人物，他所经手的项目几乎全部关乎国脉。

1896年5月，盛宣怀被湖广总督张之洞招去接手当时国内最大的钢铁企业-汉阳铁厂，张香帅的官本官办实在撑不下去了。一开始，他想到的是交给洋商承办，这当然又是一种典型的官家思维。盛宣怀得悉后，再三去电请缨，力陈"铁政属洋商，利大流弊亦远，属华商，利小收效亦远"。最后，香帅被说动了。

盛宣怀接手铁厂后，当即邀请郑观应担任总办。

郑观应与盛宣怀互相欣赏，是一辈子的好朋友。他们是当世最杰出的实业家，在胸怀抱负、思想高度、战略眼光和经营能力上可谓一时瑜亮。不过，他们在"官督商办"的理念上却始终格格不入，郑观应信仰民本主义，对官商体制从来深有不满，10多年前唐廷枢、徐润在招商局的下场更是寒透了他的心。可是，他对盛宣怀又有知遇之心，也很想借盛宣怀的官府背景和强势力量振兴国家实业。这种矛盾心态纠缠了他的一生。对于接管汉阳铁厂，他曾十分犹豫，最后决定"义务出山"。他在给友人的信中说："总理汉阳铁厂，当时声明系当义务，不领薪水。不过欲为整顿，以救危局，而慰知己耳。"

郑观应虽然不领薪水，办起事来却是当仁不让。他一上任后，就宣布招募民股，充足股本。同时，他将化铁炉改建在铁矿产地大冶，大大降低了铁砂长途运输的成本。接着在生产改进上，他提出"觅焦

炭，选人才"是拯救铁厂的两大当务之急。汉阳铁的问题是价高质差，英美工厂的生铁每吨生产成本为15两，汉阳厂需25两，而其关键就在于原材料焦炭的紧缺以及提炼技术落后。为了解决焦炭问题，他派人在较近的江西、湖南等地勘探煤矿，最终选定用最近的萍乡焦炭，"自行设局买煤炼焦"。为了降低运输成本，他还建成由萍乡到湘潭、株洲180里的铁路。解决了原料供应问题后，他对炼铁技术再作创新，聘用高水平的英国工程师，还专设学堂，培养自己的技术人才，双管齐下，仅仅一年，汉阳铁厂的生产很快起死回生。

在他的战略调整下，汉冶萍（汉阳、大冶和萍乡）形成了亚洲地区规模最大的钢铁联合体，在中国工业史上地位显赫。

第20节：1894状元办厂(9)

在郑观应十分利落地解决了资本不足、焦炭价高及质量低劣等诸多难题后，接下来就该盛宣怀出手了，他要解决的是产品的销路问题。

在当时，钢铁生产出来主要用途有两个：一是生产枪炮，用汉阳铁造成的步枪史称"汉阳造"，在后来50年里一直是中国陆军最重要的基本装备，几乎每战必有，无役不与；二就是建造铁路。

一直到甲午战争之后，从朝廷到地方才开始痛切地认识到铁路之重要。当时，全国铁路才有360余公里，相比而言，美国是18.2万公里，英国是2.1万公里，法国是2.5万公里，连小小的日本岛国，也有3300公里。铁路在当年对经济之重要程度，宛若今天的互联网。在19、20世纪之交的20多年里，伦敦和纽约两大股票交易所中的公司证券差不多都和铁路有关。美国经济史专家威廉·罗伊甚至认为，铁路公司塑造了公司化美国的早期历史，"简而言之，公司体制结构就是铁路体制结构"。

铁路的原材料就是钢铁。盛宣怀接手汉阳厂，与张之洞达成的第一个约定就是，如果在湖广境内修铁路，就一定要用汉阳厂的铁轨。张之洞对此十分认同，他在给朝廷的奏折中说："当今时势日急，富强大计，首以铁路为第一要图。"那么，举朝之内，谁堪担当？张之洞一言以蔽之曰："今欲招商承办铁路，似惟该员堪以胜任。"该员，盛宣怀也。

郑观应对此也洞若观烛，他对盛宣怀说："铁路不归我公接办，铁厂事宜即退手。"他还观察到当时的一个现象，各地官员们非常乐于采购国外公司的铁轨，表面上的堂皇理由是外货质量好，实质则另有猫腻。"盖购于洋行，则用钱浮冒，一切皆可隐秘，购于华官，则恐一旦漏泄，有碍局员左右辈之自私自利。"可叹的是，郑观应描写的这种景象，百年以降仍未杜绝。

盛宣怀自然深知其中关键，他积极自请出任卢汉铁路公司督办，接着又千方百计成为粤汉铁路督办。1896年9月，也就是接管汉阳厂四个月后，光绪皇帝准奏筹建中国铁路总公司，盛宣怀为督办，授少常寺少卿，并享有专折奏事之特权。他上任后的第一份奏章就是，请求"嗣后凡有官办钢铁料件，一律向鄂厂（也就是汉阳铁厂）订购，不得再购外洋之物"。也就是说，把"轨由厂出"定成了国家政策。有一回，他听说广西开建镇南关至百色的铁路，将用法国造的铁轨，他急电张之洞请予阻止，硬是把这单生意揽了下来。

其后10年，盛宣怀的全部精力几乎都投注在修路一事上。当时修筑的第一条铁路干线是距京城10余公里的卢沟桥（40年后，此地发生"七七事变"，抗日战争全面爆发）至湖北汉口的卢汉铁路。盛宣怀在谈修路困难时称："有三难，一无款，必资洋债，一无料，必购洋货，一无人，必募洋匠……风气初开，处处掣肘。"从1896年到1906年，盛宣怀共修铁路2 100多公里，是之前30余年的6倍，甚至超过民国成立至民国二十年（1911~1931年）所修铁路的总数。

第21节：1894状元办厂(10)

靠"轨由厂出"的垄断政策，盛宣怀打通了钢铁厂与铁路公司的产业链。但是，他还碰到了另外一个大难题，那就是修铁路的钱从哪里来。

在这一点上，赋闲在家的恩公李鸿章给他的建议是，"洋债不及洋股容易"。当时，几乎所有的洋行和外资银行都对铁路事宜垂涎三尺，如要招募股份，可以说马上会被踏破门槛。然而，盛宣怀则表示万万不可。在他看来，当时中国面对的是一个充满了敌意的世界，在国力羸弱之时，铁路权很可能被洋股控制，到时候，"俄请筑路东三省，英请筑路滇、川、西藏，法请筑路两粤，毗连疆域，初则借路攘利，终必因路割地，后患无穷。若借款自造，债是洋债，路是华路"。他对李鸿章表示，宁可借钱也不能出让股份，唯有这样，主权才不会外泄。尽管困难陡增，不过，"唯有坚忍，力持得步进步，渐图成效"。

作为"国企大当家"，盛宣怀对外国资本高度警惕。谁料，10多年后，他竟因修路事宜被国人"误读"为"卖国求利"，最终导致帝国的覆灭，其情曲折，令人百年感慨。1897年，也是洋务派名士的容闳提出用法国资金修筑天津至江苏镇江的津镇线，盛宣怀得知后，"恐以后各路事权均属外人，无一路可以自主"，因此急电朝廷，百般阻挠。容闳是曾国藩时代就已成名的人物，为盛宣怀数十年好友，此议且得到李鸿章认同，盛宣怀仍不惜翻脸，直言反对。

洋股不得入，郑观应给他的建议是，创办新式银行。他在信函中说："银行为百业总枢，藉以维持铁厂、铁路大局，万不可迟。"盛宣怀马上依计而行，他给接替李鸿章出任直隶总督的内阁大学士王文韶写信说："因铁厂不能不办铁路，又因铁路不能不办银行。"就在出任铁路总公司督办一个月后，他又乘光绪皇帝召见的机会，提出开办银行。

此议很快准奏。1896年11月，中国第一家现代银行-中国通商银行① 获准成立，盛宣怀受命出任督办。他招募上海、南洋等地的10多个民间商人入股得300万两，朝廷入100万两，银行章程均以英国汇丰银行为蓝本。通商银行成立之际，一度代行了中央银行之职责-清政府正式的央行（户部银行，1908年更名为大清银行）要到1905年才成立-负责铸币及发行货币，其利润当然丰厚，盛宣怀在给朝廷的报告中得意地说："询诸汇丰开办之初，尚无如此景象。"

建铁厂、修铁路、办银行，盛宣怀在1896年前后一口气干成三件大事，而且产业垄断、混业经营、上下游通吃，自然成就为当时最显赫的大实业家。

第22节：1900国变中的商人(1)

1900国变中的商人

秋风宝剑孤臣泪，落日旌旗大将坛。

-李鸿章：《绝命诗》，1901年

受甲午国耻之刺激，借康梁维新之春风，清朝的洋务事业出现了一个小高潮。可是，仅仅三年后，风云再变。1898年9月28日，谭嗣同等"六君子"被问斩于北京菜市口，维新派领袖康有为、梁启超逃往海外，变法维新彻底失败，是为戊戌政变。

变局起于上一年的冬天。11月，德国强占山东胶州湾，康有为上书，陈述列强瓜分中国，形势迫在眉睫。他随即在北京发起成立保国会。1898年6月11日，光绪皇帝颁布《明定国是》诏书，宣布变法。此后三个月，光绪颁布了一系列变法诏书和谕令。主要内容有：经济上，设立农工商局、路矿总局，提倡开办实业，修筑铁路，开采矿藏，组织商会，改革财政；政治上，广开言路，允许士民上书言事，裁汰绿营，编练新军；文化上，废八股，兴西学，创办京师大学堂，设译书局，派留学生，奖励科学著作和发明。

变法所有内容，俱在之前多年已被反复议论，绝大多数成朝野共识，可是，在执行的过程中，却被保守人士以及王公贵戚视为"人事清洗"，一时间，"帝党"、"后党"竟成水火不容的对立之势。9月，维新派向光绪密奏，建议重用握有兵权的工程右侍郎、山东巡抚袁世凯，由袁世凯去杀掉慈禧最宠信的满人将军荣禄。袁世凯向老上司荣禄告密。9月21日凌晨，慈禧太后突然从颐和园赶回紫禁城，直入光绪寝宫，将之囚禁于中南海瀛台。紧接着，慈禧宣布临朝"训政"，废止几乎所有新政法令，捕杀维新派，从6月11日至9月21日，进行了103天的戊戌变法宣告失败。33岁的湖南人谭嗣同在狱中题壁诗曰："我自横刀向天笑，去留肝胆两昆仑。"临刑前他又留绝命词："有心杀贼，无力回天；死得其所，快哉快哉！"其志慷慨，其情悲绝，感动全国。

百日维新的血腥收场，意味着变革在清王朝的正常体制内已经难以完成。当洋务派、维新派先后丧失了主导权之后，改革的主流开始从体制内的官僚、士绅、文人等阶层，向体制外的力量转移，改革的方式从和平的渐进式，向暴力、颠覆式革命转移。用梁启超的话说，"革命党者，以扑灭现政府为目的者也。现政府者，制造革命党之一大工场也"。

戊戌政变仅仅一年多后，风雨飘摇中的国家再遭劫难。

1900年，中国北方爆发义和团运动，数万由贫困农民、小贩和手工业者组成的秘密团体突然发动对在华洋人的袭击。他们捣毁教堂，冲击租界，杀死中外教徒，数十年的深重屈辱转化成民族主义的熊熊烈火。义和团提出的口号是"扶清灭洋"。6月初，他们捣毁了长辛店铁路和丰台铁路，攻击正在保定修铁路的外国工程师，然后向北京、天津进发，攻打东交民巷的各国使馆。6月10日，英、俄、日、法、德、美、意、奥八国联军共2 000余人，从天津向北京进犯，双方在廊坊附近发生激战。义和团的拳民充满了神怪气质，他们宣称穿上一件画有符咒的衣服或喝了一种"神水"后就可以刀枪不入。6月初，慈禧曾委派军机大臣刚毅和赵舒翘前往涿州，亲自验看义和团各种"神功"是真是假，两个老兄弟经过两天考察，竟认定"神功可恃"，老糊涂的慈禧信以为真，于是下决心与诸国开战。这很像60年前林则徐深信英国士兵的膝盖是不会弯曲的，一个误判的细节足可以改变一个国家的命运。慈禧下诏与各国宣战，号召"义民成团，藉御外侮"。8月14日，八国联军两万人攻陷北京，洗劫三日，并冲进紫禁城，掠走大量珍宝，犯下所谓的"文明人"最野蛮、最不齿的罪恶行径。慈禧化装成东北老太太携光绪皇帝仓皇西逃。后世将这一段很哀伤而奇异的历史称为"庚子国变"。

第23节：1900国变中的商人(2)

北京惨遭洗劫的同时，各国军舰也气势汹汹地游弋在上海港、广州港及长江沿岸，商业富足的南方眼看也难逃一劫。这时候，官商盛宣怀和士商张謇联手出演了一出很精彩的"互保大戏"。

5月间，义和团进入北京的时候，盛宣怀就觉得大事不妙。他借口到上海"考察货物时价"悄悄南下，一边打理实务，一边密切关注时局。对义和团运动，他力主镇压，认为"拳会蔓延，非速加惩创，断难解散"。他的观点得到洋务派大佬们的认可。当时，李鸿章被派到广东任总督，张之洞在湖广，刘坤一在江浙，袁世凯在山东，也就是说最清醒的官员都不在朝堂，北京任由慈禧胡来。当老太后悍然向八国宣战的时候，四大总督都知道大祸将至，张之洞在圣旨下达同日电奏朝廷，"恳请严禁暴民，安慰各国，并请美国居中调停"。李鸿章更绝，他径直对辖内官员说，北京的电报发错了，"此乱命也，粤不奉诏"。但是，大家对如何解决危机仍束手无策。

这时候，盛宣怀提出"东南互保"方案。具体来说，就是四大总督向各国公使保证，他们将"奉诏"自保疆土，长江及苏杭内地的外国人生命财产，由各督抚承诺保护，上海租界的中外商民生命财产，则由各国共同保护，"此疆尔界，两不相扰"。

互保方案明显与慈禧的宣战圣旨相悖，若按清律，是大逆不道的灭门大罪。盛宣怀斗胆提出，居然得到李鸿章、张之洞等人的响应。在南通办纱厂的"状元企业家"张謇得闻此议，也非常认可，并积极参与促成。几位总督中，刘坤一最为首鼠两端，他对形势判断不清，与李鸿章、张之洞等人又有心结矛盾。这时候，跟他交情最深的张謇出面劝说，张謇在回忆录中对这一段有精彩的描述："刘坤一犹豫，复引余问："两宫将幸西北，西北与东南孰重？"余曰："无西北不足以存东南，为其名不足以存也；无东南不足以存西北，为其实不足以存也。"刘蹶然曰："吾决矣。"告其客曰："头是刘姓物。"即定，议电鄂

约张（张之洞）"。由此可见，刘坤一听了张謇的进言，终于决定提着脑袋搞互保。

张謇搞定刘坤一后，盛宣怀则连日周旋在各国公使之间，"忧心焦思"，力图说服。盛宣怀主商多年，身份亦官亦商，在各国公使看来，是全中国最有信用的人之一。况且，他们也不希望江南战乱，损害自己已有的商业投资。互保动议竟然得到了实施。经过盛宣怀、张謇等人的努力，在北京硝烟满天的时候，南方终于没有发生战事。《清史稿》记录此事，认定"宣怀倡互保议"。

"东南互保" 在中国政治史上是一个标志性事件，圣旨被当成"乱命"，意味着中央政权至高无上的权威性已经瓦解，皇权陨落，看来只是一个时间和方式问题了。而让人意外的是，促进此事者，却是一群注重实业的官商和士商。盛宣怀在当时的官阶只是一个二品顶戴的"道员"，而张謇更不过是一个已经下海经商的状元，其他活跃的人还包括汤寿潜和沈曾植等人。汤寿潜当时是浙江一个学堂的校长，后来与张謇合资创办了中国第一家民营轮船企业大达轮步股份有限公司，沈曾植则是南洋公学（后来的上海交通大学）监督（校长），后来创办过造纸厂。

第24节：1900国变中的商人(3)

在某种意义上，这是近现代史上，新兴的企业家阶层第一次在政治上展现自己的智慧和能力。他们的成功，得益于开明理念、社会声望、商业实务上的积累以及独特的妥协智慧。

庚子国变后，慈禧被吓破了胆，日后讲出了"倾举国之力，与洋人结欢"，"宁与洋人，不与家奴"等著名混话。为了跟列强谈判，她又想到了李鸿章，于是急命李鸿章复职直隶总督，从广州赴京与列强谈判。

李鸿章奉诏北上，途经上海，专门召见刚刚忙完互保事宜的盛宣怀。两人在位于宝昌路的盛家花园（现在的淮海中路1517号）促膝对话两昼夜。烛火明灭黯淡月，天公不语对枯棋，此情此景，竟比30年前曾国藩与赵烈文的那场夜谈更为凄切。临别，77岁的李中堂与比他小20岁的盛宣怀，执手相看泪眼，留下六字曰："和议成，我必死。"

1901年冬，李鸿章签下中国历史上最大的赔款条约《辛丑条约》，赔款列强共4.5亿两白银，分39年付清，本息共计9.8亿两。当时清政府的年财政收入约为8 800万两，也就是说，辛丑赔款相当于11年的全国财政收入总和。①11月7日，李鸿章在京郊贤良寺郁郁而亡，临终时"双目犹炯炯不瞑"。

李鸿章去世，清政府失去了最后一根支柱，凄风苦雨，大厦已是摇摇欲坠。李鸿章曾对自己作如下总结："我办了一辈子的事，练兵也，海军也，都是纸糊的老虎，何尝能实在放手办理，不过勉强涂饰，虚有其表，不揭破尤可敷衍一时。如一间破屋，由裱糊匠东补西贴，居然成一间净室，明知为纸片糊裱，然究竟不定里面是何等材料。即有小小风雨，打成几个窟窿，随时补葺，亦可支吾应付。乃必欲爽手扯破，又未预备何种修葺材料，何种改造方式，自然真相破露，不可收拾，但裱糊匠又何术能负其责？"

他的死敌、维新派人士梁启超认为李鸿章的局限在于对制度改革缺乏认识和决心，"以为吾中国之政教风俗无一不优于他国，所不及者惟枪耳，炮耳，船耳，机器耳"。梁启超因此说："吾敬其才，惜其识，悲其遇。"

李鸿章临终前一日，俄国公使还逼他在条约上签字。他呈慈禧太后《绝命诗》一首曰："劳劳车马未离鞍，临事方知一死难。三百年来伤国步，八千里外吊民残。秋风宝剑孤臣泪，落日旌旗大将坛。海外尘氛犹未息，请君莫作等闲看。"言辞凄惨，若秋风落叶。

跟恩师曾国藩一样，他倾毕生之才智没有能够拯救这个给他带来无上荣耀和漫天耻辱的帝国。学者刘广京在《剑桥中国史》中对他的基本判断是："李毕生对外国的意图始终怀疑。他同外国人的所有交道中，都坚持维护中国的利益。"遥想59年前的1842年夏天，风华正茂的安徽才子李鸿章弱冠赴京。是年，中英《南京条约》刚刚签署，少年李鸿章心忧国难，做《入都》一阕，诗内有"一万年来谁著史，三千里外欲封侯"，一时传诵京城。①然而，在其后的将近一个甲子里，他却连续签下《烟台条约》、《中法新约》、《马关条约》、《中俄密约》及《辛丑条约》，成了人人唾弃的"卖国第一人"。1979年版的《辞海》称他是"中国近代史上媚外卖国的典型人物"。造化弄人，竟可至此。

第25节：1900国变中的商人(4)

李鸿章逝后，曾有人预言他的"幕中第一红人"盛宣怀肯定是鸿运到头了。没有想到，他仍然是屡当重任。究其原因固然颇多，而最紧要的一条则是，国内实在没有人比他更会办理实业了。1901年12月，他被加赏为太子少保衔，第二年2月，授工部左侍郎，进入中央决策机构。

从戊戌变法失败到庚子国变，中央威严尽失。变革力量从体制内转到体制外，后来10年，孙中山的革命党不断起义，激进思潮日渐蔓延。而中国企业成长的主流，也从由上而下的洋务运动，转而为由下而上的民间创业热潮。

1900年之后，张謇的大生纱厂进入全盛期。在义和团运动中，北方大乱，南方却未受影响，而局势动荡，造成洋纱进口明显减少，机纱市场价格挺俏。这年秋天，张謇在日记上高兴地写道："厂事复转，销路大畅。"到年底，大生获纯利达 11.8万元。从1901年到1907年，张謇一口气先后创办了 19 家大大小小的企业，赫然成为国内规模最大的民营企业集团。

张謇经商十分成功，不过作为士商代表的他却志不在此。

在"东南互保"中倾尽全力后，他继而起草了一份《变法平议》，提出42条具体的改革意见，呈递给朝廷后，竟无任何下文。失望之余，他决心从实业、教育入手，在民间层面实现自己改造社会的理想。他曾对人说："我知道，我们政府绝无希望，只有我自己在可能范围内，得尺得寸，尽可能得心而已。"

张謇的精心构思是，靠一己之力量，彻底改造自己的家乡南通县。而实行的办法就是"父教育，母实业"，把南通建成一个带有自治性质的模范城市。

1903年开春，张謇在南通创办小学。那时一般都叫"学堂"，张謇称"学校"很是超前，10年后，新生的民国教育部才通令全国一律改

称"学校"。张謇的小学分为本科和讲习科。4月23日，本科生复试的试题是他亲自拟的，经义兼国文的题目是"先知先觉释义"，历史题为"三代学制大概"，地理题为"中国生业物产大概"，还有两道算术题。

据记载，考试那天，大雨滂沱，学生都是撑着油纸伞来的。监考的教习中就有以后鼎鼎大名的国学大师王国维，另外还有多位日本籍教习。张謇壁立校门，淋雨迎候每一个学生。学校开学前夜，张謇和一个助理逐一检查学生宿舍，月沉星稀中，助理举蜡烛，他拿锤子，在每个房间门口钉名牌，把钉子敲牢，直到后半夜。他为学校立的校训是，"坚苦自立，忠实不欺"。为了提高教师收入，有一年，他在一次股东会上提议，把旗下一家垦牧公司原来的3 000多股按4 000股分派，多出的近千股作为红股份，给南通师范学校450股，公司职员460股。

第26节：1900国变中的商人(5)

南通原本是个偏处一隅的小城，在张謇办厂之前，城内人口不过4万，没有任何工业，只有零星的手工作坊，人们按农业社会的节奏遵循着传统的生活方式。小城被一条叫濠河的河流所环绕，千百年来有"富西门，穷东门，叫花子南门"之谓，张謇便把自己的事业都投注在南门之外、濠河以南的荒地上。他立誓要在这里建一座中国最好的模范城。随着他的企业日渐增多，荒芜的城南竟渐成气候。南通旧城内民房矮小密集，街道狭窄，宽不过两间，只能通人力车。南边的新城则道路宽广，可通汽车，沿着濠河和模范路，南通师范、图书馆、博物苑、更俗剧场、南通俱乐部、有斐旅馆、桃之花旅馆，以及女工传习所、通海实业银行、绣织局等企业及公共设施比邻而兴，南通向外界展示出自己最近代的一面。

张謇经商一生，所积财富数百万两，大多用于教育和地方建设。他的平常生活十分俭朴，每餐不过一荤一素一汤，没有特别客人，不杀鸡鸭。1903年，他应日本博览会之邀去日本考察，买的是最便宜的三等舱客票。有人惊讶于他的节俭，他答曰："三等舱位有我中国工、农、商界有志之士。一路与他们叙谈振兴实业之大事，乃极好良机，求之不得。"他曾计算，经商20多年中，用在公共事业上的工资、分红可计150多万两，加上跟他一起办企业的哥哥所捐，总数超过300万两。

张謇多有名言留世。他尝言："天之生人也，与草木无异。若遗留一二有用事业，与草木同生，却不与草木同腐。故踊跃从公者，做一分便是一分，做一寸便是一寸。"斯人的眼光与胸怀，实为百代仅见。

从张謇等人身上，我们看到的事实是，在国难乱世之中，新生的企业家阶层并不是一群只知道维护一己利益的人，也不是一群被改造的、随波逐流的人。他们在很多时候表现出来的勇气和理性是其他阶

层的人们所不及甚至不能理解的，他们因自己的事业而形成了一股特别的力量，在有些时候，竟让人觉得他们也许是真正勇敢的人。

在晚清，张謇与盛宣怀是民营企业与国营企业的两大代表人物，对比两人的事业格局，十分有趣。

自1895年之后，盛宣怀的注意力全部投注在钢铁、矿产、铁路和银行等领域。这些公司均属于资源性行业，需得到强大的政府政策扶持，因垄断而具有暴利性。张謇的事业则在纺织业、围海养殖等民生产业。在这些领域中，进入已无门槛，国际资本聚集，是一个充分竞争性市场。两人事业，上下游泾渭分明，竟俨然成了规律。在后来100年的中国经济中，国营资本大多循的是盛式路径，而民营资本走的正是张謇道路。

第27节：1900国变中的商人(6)

1900年之后，正当张謇的纱厂生意十分兴隆的时候，江浙一带的民间资本也迎势而上，纷纷投入现代的民生产业。其中，对日后影响最大的是无锡荣家兄弟。

1902年3月，一家保兴面粉厂在无锡西门外梁溪河畔的一个土墩上悄悄开业了。它占地17亩，工人30个，最显眼的是它有4套法国造炼的大石磨，引擎60马力，磨出来的面粉又细又白，每日夜可出面300包。它的主要投资人是荣宗敬（1873~1927）、荣德生（1875~1952）兄弟，共集资3.9万两白银。荣家兄弟出身贫寒，太平天国起事期间，无锡遭遇战乱，荣氏一门几乎灭绝，其父因为在上海铁铺当学徒才幸免于难。10多岁时，两兄弟就背着一个小包裹到广州、上海等地谋生计。因头脑活络、手脚勤快，他们竟慢慢地有了一些积蓄。到1896年，他们与父亲一起在上海开了一家广生钱庄，自己当起了小老板。又过了几年，钱庄生意清淡，父亲也因病去世，兄弟俩决定转行去做面粉厂。

当时国内已开业12家机器面粉厂，最出名的就是老状元孙家鼐家族开办的阜丰面粉厂，保兴是最小的一家。荣家兄弟的工厂从一开张那天起就不顺利，当地乡绅告荣家兄弟私圈农田，还投诉他们搞了一根大烟囱正对着学宫，有碍风水。一场官司风波打到了两江总督府，幸好总督刘坤一是个洋务派，把讼书给驳了回去。面粉生产出来以后，销路很差，头一个月就积压了上千包，因为江南人以大米为主食，面粉销路在北方。荣家兄弟从来就没有跨过江，对那边的市场是两眼一抹黑。开厂一年多，其他股东就灰心丧气撤了资，两兄弟只好把名字改成茂新，重新去办了注册。

天下的生意都是咬牙熬出来的。荣家兄弟渐渐显出了经营上的才干。他们先是物色到了营销上的能人，专门去打开北方市场。他们在销售上还动了很多脑筋，比如在面粉包里随机放进一块铜元，作为"彩

头"，给消费者带来意外的惊喜，这种促销花样在很多年后仍然有效。1904年，东北爆发了日俄战争，面粉需求陡然增加，生意一下子就好了起来。两兄弟还十分重视对新技术的投入。1905年，他们得知英国的制面设备比法国的要好，马上决定购进六部英制钢磨机器，生产能力顿时翻了一番。不久后，他们得悉美国研制出了新的面粉机，性能更加优良，于是又下决心举债采购。

荣家兄弟是一对十分奇特的组合。兄长荣宗敬长得浓眉方脸，英气逼人，做起事来雷厉风行，手段霹雳；弟弟荣德生则面圆耳长，慈眉善目，慎思笃行，稳健保守。两人在衣着上的区别也很明显，老大喜欢穿西装，整日发蜡闪闪；老二终年是青衫长褂，一副乡绅打扮。这种截然不同、颇为互补的个性也充分体现在生意上，甚至成为荣氏事业得以壮大的最重要的保证。荣宗敬大胆扩张，见到机会咬住就上，他的经营哲学是"只要有人肯借钱，我就敢要，只要有人肯卖厂，我就敢买"，是一个典型的激进战略痴迷者。在进口美制面粉机时，需12万两白银，茂新根本拿不出那么多钱，荣宗敬力主向洋行借款，先付两成，其余两年还清。荣德生有点迟疑，他则认定，"只有欠入，赚下还钱，方有发达之日"。1905年，就在面粉厂刚上正轨之后，荣宗敬当即提出"吃着两头，再做一局"，再办一家棉纺厂。从此，荣家靠面粉、纺纱起家，"既管吃，又管穿"，构筑出一个惊人的商业王国。当然，他的冒进个性也常常陷企业于巨大的危机。1907年，荣宗敬在上海做金融投机失手，造成数万元的巨额损失，连他先父创办的广生钱庄都搭了进去，钱庄被迫倒闭关门。生死关头，身在无锡的荣德生捧着自家田单及房屋单契，火速赶到上海，以此作保，才把荣宗敬从烂泥中拉了出来。

第28节：1900国变中的商人(7)

后来20多年中，这种危急景象居然发生了多次，荣宗敬舔净伤口，依然猛打猛冲，荣德生则在后面掩护救难，每每把兄长和公司从悬崖边拉回。就这样，荣家事业在激进与保守之间，十分奇妙而迅猛地扩张。

1900年前后，中国商业界还发生了一个很大的事件，那就是洋务派最重要的矿务实业-开平矿务局被英国人骗走了。这个骗局牵涉英、德、美三国，甚至还是由一个后来当上了美国总统的年轻人操盘的。

开平煤矿由李鸿章决策、大买办唐廷枢一手创办。到1895年之后，它跟招商局一样，落入了佩着顶戴的官商之手，出任督办的是恭亲王的亲信张翼。煤矿的发展需要不断投入资金，朝廷没有资本注入，而张翼又不愿意让商股在总股本中占据优势，于是他选择了对外举债。1899年9月，张翼通过德国顾问德璀琳向英国墨林采矿公司借款20万英镑，以开平矿务局的全部资产作为抵押。代表墨林跟张翼谈判的是一个时年25岁、叫赫伯特·克拉克·胡佛（Herbert Clark Hoover）的美国年轻人。他在30年后成为美国的第31任总统，在他任内爆发了著名的1929年美国经济大萧条。

毕业于斯坦福大学地质系的胡佛是一年前来到中国的，他对勘探金矿充满了兴趣。在张翼的帮助下，他曾经在120名大清骑兵的护卫下，在华北一带四处探险。他还为自己起了个中国名字：胡华。在成为墨林公司驻天津代表后，他写了一份《开平矿务局报告》，内称："这项产业肯定值得投资100万镑，这个企业绝不是一种投机事业，而是一个会产生非常高的赢利的实业企业。"

1900年6月，义和团在天津起事，很快蔓延至北方，京津一带惊恐万状。胡佛和很多外国人一样在天津公馆内被围困了一个多月。而此时，张翼也躲进了英租界的家中。一个多月后，八国联军攻陷北京。某日，英国驻天津领事亲自带兵冲进张宅，以张家养有大量鸽子为

由，认定"疑与拳匪相通"，逮捕了张翼，把他关在太古洋行的一个旧厨房里。

当时，慈禧已经西逃，京津被联军控制，"通拳匪"是一个不用审判就可以杀头的罪名，张翼被吓得魂飞魄散。在被关押了两天后，德国人德璀琳出现了。他告诉张翼，天津的煤栈被烧毁了，唐山矿区乱成一片，为了避免战火，他建议将开平煤矿挂上英商的招牌。他随即取出一份事先拟好的"护矿手据"，内容是 "委派古斯塔·冯·德璀琳为开平煤矿公司经纪产业、综理事宜之总办，并予以便宜行事之权。听凭用其所筹最善之法，以保全矿产股东利益"。也就是同意德璀琳可以自行处理一切事宜。德璀琳说，只要张翼签了字，由他向各国使馆担保张翼性命无虞。张翼签字，第二天就被放了出来。

第29节：1900国变中的商人(8)

7月30日，得到"便宜行事之权"的德璀琳跟胡佛坐在了一起，前者代表开平矿务局，后者代表墨林公司，签订了出售合约，价格是象征性的8英镑。根据这份合约，"开平矿务局所有之地产、码头、铁路、房屋、机器、货物，并所属、所受、执掌或应享有之权力、利益，一并允准、转付、移交、过割与胡佛……胡佛有权将其由此约所得的一切权力、数据、利益，转付、移交与开平有限公司"。胡佛把合约带回墨林公司后，得到了5 000美元的奖赏，这在当年是一笔不菲的报酬。接着，墨林又转手将开平卖给一个名为"东方辛迪加"的英国财团。12月28日，新组成的开平矿务有限公司在伦敦注册。在签署正式"移交约"的时候，昏庸的张翼又被耍了一把，中文合同与英文合同存在明显的表达差异，中文为"保管、托管"，英文则为"出售"。为了安抚这个慷慨的大官商，胡佛则答应张翼可以担任终身"驻华"督办，其所持有的3 000股开平老股可换成7.7万新股，此外还给他20万两白银用于打点上下。第二年2月下旬，英军进驻矿区，升起米字旗，胡佛被任命为新公司的总办，并得到8 000股的公司股票。他搞了半年的接管工作，在写给董事会的报告中称："我们的任务完成得令人满意，而留给我们后任的乃是一个前程远大的企业。"①

开平矿务局被骗走后，闯下大祸的张翼一直刻意隐瞒此事。直到1902年11月，因为一次"降旗事件"此事才被捅了出来。当时煤矿悬挂了清朝黄龙旗和英国米字旗，英国人认为转卖事宜已经抵定，就强行降下黄龙旗，结果引起矿工的强烈抗议。有人将此事密告袁世凯，骗局才告白天下，顿时引起朝野震惊，当时舆论称，"不特为环球所稀闻，抑且为万邦所腾笑"。清廷责成张翼赴英国起诉墨林公司骗取煤矿一案，随张翼一起去的，是因翻译《天演论》、提倡"物竞天择"、"适者生存"而出名的著名学者严复。这场国际官司一直打到1905年底，张翼花费了百万白银，经过数月14次的开庭审理，法庭最终的判决却

是，承认墨林有欺骗行为，但仍然以"无法强制执行"为理由将煤矿判给英方。清廷不敢得罪英国，此事居然不了了之。

就在胡佛操盘骗取开平的时候，唯一提出抗议的是一个比他年长8岁的中国商人，他叫周学熙（1866~1947），时任矿务局总办。根据规定，在"移交约"上需有督办、总办一起签字，周学熙拒绝签字，并因此愤然辞职。在其后10年中，周学熙为了夺回开平，谋篇布局，大开大阖，商战从清朝一直打到民国，最终却还是功亏一篑。

第30节：1915作为抵抗的商业(1)

1915作为抵抗的商业

日本欺负我们，自私是它的宣言

是的，抵制所有日货

是每个人永远的责任

-《新闻报》刊登的诗歌，1915年4月1日

民国初立，人人期盼国家重建。但是，政治家们却不做如是想，他们算计的是自己的权力，不同的治国理念很快让脆弱的结盟分崩瓦解。在南方，孙中山就任临时大总统才一个多月，就被迫把职位让给了北京的袁世凯。他承诺去修铁路，可是，国民党不可能改组成"铁路党"，热血沸腾的青年革命党人又怎么甘心集体去当铁路工人？军阀出身的袁世凯更不愿意让人分享权力。在1913年举行的众议院选举中，国民党赢得压倒性胜利，盛传将出任内阁总理的国民党领袖宋教仁却被暗杀了。很快，国民党在江西宣布"二次革命"，袁世凯的北洋军在战争中获胜。1915年，利令智昏的袁世凯居然想当皇帝。12月，云南首举义旗，南方各省群起响应。这次，北洋军吃了败仗，不得民心的袁世凯不得不于第二年3月宣布取消帝制，很快在郁郁中去世。

接下来的四年，中国陷入军阀割据。北洋军分裂为皖、直、奉三大派系，分别控制了长江中下游、华北和东北地区。另外，山西、西南又有晋系和滇系、桂系。1917年，还有一个拥护帝制的军阀带着3 000名"辫子军"冲入北京城，搞了一出短暂的恢复帝制的闹剧。这年8月，孙中山发动"护法战争"，结果被皖系军阀段祺瑞打败。在后来的10年时间里，国民党偏据广东一地，卧薪尝胆，一直到1927年才恢复元气，再次宣誓北伐。

在中国历史上，每一次改朝换代便意味着财富积累的推倒重来，唯有那些善于左右逢源者才能够侥幸留存。在民国初年那样的乱世中，企业家要站稳"正确"的政治立场无疑是困难的。逐利和渴望稳定

的职业天性让他们总是想跟强者站在一起，但是最严重的问题却是，到底"谁是强者"？

身处这样的风云变幻之中，就连以"调解人"著称、风舵手腕最为高超的虞洽卿也左右盼顾、不知所依。

某次，他在报刊上吹捧袁世凯是"世界上第二个、中国第一个华盛顿"。当夜，虞宅就被炸弹炸掉一角，人畜无伤，却是惊吓一场，一封匿名信插在门环上，信云："贵宅被炸，乃我辈为部下所逼，不得已下毒手。希以后对我党计划勿再破坏，以释前嫌。"虞洽卿哭笑不得。为了不得罪任何一方，这位"大调人"索性庭门大开，所有下台的政客、没了军队的将军、落难的前朝遗臣、破了产的商人，但凡找上门来一律来者无拒，绝不使之失望结怨。市井甚至有传言，凡是县知事一级，他都贷给300元，凡是道台、师长一级，则贷500元，所立字据，均是贷出有日，回收无期。

政局混乱如此，在很多人想来，民生经济一定低迷不堪。但是，现实却又大大出乎人们的想象。

第31节：1915作为抵抗的商业(2)

事实上，自1911年之后的16年间，由于国家一直处在军阀割据及分裂中，这客观上造成了中央集权政府的弱势，是自"五胡乱华"的南北朝以来，1 400年间第一次出现"中央真空"。于是，这段时间成了一个绝对自由，而自由又变得十分吓人的时代。

在此16年中，中国民营经济迎来了一个"黄金年代"，这也是百年中唯一的"黄金年代"。

在这期间，国营企业体系基本瓦解，民营公司蓬勃发展，民族主义情绪空前高涨，明星企业家层出不穷，企业家阶层在公共事务上的话语权十分强大。中国社会史学会副会长唐力行在《商人与中国近世社会》一书中认为，中国民族工业的基础，就是在这一时期基本奠定的。从经济增长率的数据上看，尽管有不同的统计结果，但是，高速增长是一个不争的共识，国内学者认为工业增长率在 1912~1920年间达到13.4%，1921~1922年有一个短暂萧条，1923~1926年为8.7%。美国的经济史学者托马斯·罗斯基（Thomas G. Rawski）的计算显示，1912~1927年之间的工业平均增长率高达15%，位于世界各国的领先地位。在百年企业史上，这样的高速成长期只出现了三次，其余两次分别是20世纪50年代的第一个五年计划（1953~1957）和1978年之后的改革开放时期。

"黄金年代"的出现，除了中央集权"真空"的内因外，还有一个重要的外因是第一次世界大战的爆发。

动荡的欧洲终于需要一场大战来解决所有的恩怨。1914年6月28日，一位19岁的塞尔维亚青年在萨拉热窝刺杀主张吞并塞尔维亚的奥匈帝国皇储斐迪南大公夫妇。奥匈帝国向塞尔维亚宣战，德、俄、法、意和英国很快都卷了进去。战争无比惨烈地打了整整四年，一直持续到1918年11月，6 500万人参战，1000万人丧生，最终以奥匈帝国解体、德国和意大利战败结束。

第一次世界大战彻底地改变了世界政治和经济的版图。在政治上，1917年10月，俄国爆发布尔什维克革命，世界上诞生了第一个社会主义国家。在经济上，远在战火彼岸的美国成了新的世界统治者。在过去200年中，一直是世界第一经济强国的大英帝国在战争泥潭中耗尽了所有资源，它不得不靠向美国借贷才能支付战争费用。1916年10月，正在英国财政部就职的梅纳德·凯恩斯-他日后因凯恩斯主义而成为一位伟大的经济学家-忧心忡忡地向内阁汇报说："英国每个月要向美国借贷2亿美元。"而一位叫尤斯·泰斯的勋爵大人则写道："我们的工作是设法让美国人感到心情舒畅，这样他们就能不加限制地向我们贷款。"

在亚洲地区，世界大战的重要结局是，欧洲列强陷入混战，无暇东顾，日本乘机扩大势力，而对于中国来说，中国民族企业家获得了喘息和崛起的机会。①

第32节：1915作为抵抗的商业(3)

从1912年到1917年，无锡的荣家兄弟一口气开出了九家工厂。

茂新面粉厂办了八年之后，终于站稳脚跟，到1910年，工厂产量比初建时大了十倍，已经是国内数一数二的大厂了。这时候，两兄弟兵分两路，老二荣德生留守无锡，老大荣宗敬去了上海。1912年，荣宗敬在上海新闸桥开出第二家面粉厂，起名福新。他在股东会上提出，为了扩大再生产，三年内不提红利，所有的钱全部拿出来"滚雪球"。

为了加快"雪球"的滚动速度，以冒险为乐事的荣宗敬采取了新建、租办和收购等多种手段。在上海滩上，他放出风声："只要有人愿意把厂子卖出来，我就敢买。"1913年夏天，他租下陷入困境的中兴面粉厂（两年后全资收买，改名为福新四厂），到了冬天，在中兴厂东面，新建福新二厂。1914年6月，他又在福新一厂的旁边吃进土地，建起福新三厂。

至此，在上海闸北的光复路上，沿苏州河，一字排开四家荣家面粉厂。其高耸的烟囱日日浓烟滚滚，机器的轧轧声昼夜不绝，苏州河里运麦装面的船只更是川流不息，景象已是十分壮观。1916年，荣宗敬又远赴汉口，建福新五厂，第二年，租办上海老牌的华资面粉厂华兴，改名为福新六厂。从此，无锡荣氏兄弟的名声轰响于中国商界。

荣宗敬是一个疯狂的扩张主义者，他办厂有两大手段，一是求多，一是求新。他的经营哲学在下面这段话中透露无遗："造厂力求其快，设备力求其新，开工力求其足，扩展力求其多。因之无月不添新机，无时不在运转。人弃我取，将旧变新，以一文钱做三文钱的事，薄利多做，竞胜于市场，庶必其能成功。"在讲求规模效应的同时，他在质量上也是不惜血本，工厂购置的制面设备都是当时最先进的美制机磨和600筒面粉机。他又根据中国小麦的特点，对打麦机、荞子机和

圆筛等设备进行了技术改进，使得面粉的质量和产量都高于同期的外国工厂。

荣宗敬在上海等地拳打脚踢，弟弟荣德生在老家也没有闲着。当时无锡有五家面粉厂，1914年，他收购惠元面粉厂，改为茂新二厂，不久又租办了泰隆、宝新两厂，于是，五家工厂有四家归入荣氏旗下。

短短五年中，荣家手握十家面粉厂（其中八家自有，两家租办），每日夜可出面粉4.2万袋，已是无人可敌的"面粉大王"。随着第一次世界大战的爆发，欧洲工业停滞，面粉军需却暴增。中国面粉以价格低廉、产量可观而一跃成为全球新出现的采购市场，荣家的"兵船"牌面粉远销到欧洲和南洋各国，因质量稳定，它成了中国面粉的"标准面"。

在面粉上陡成霸业的同时，荣家的棉纱工厂竟也同步急进。

第33节：1915作为抵抗的商业(4)

创办于1905年的振新纱厂到1912年的时候已经很赚钱了，每年可得利润20余万元。1915年，荣宗敬在上海郊外的周家桥开建申新纱厂，购英制纺机36台，第二年投产开工，正赶上欧战期间的需求饥渴。上海的棉纱价格大涨，从每件90余两狂涨到200两，出现了"一件棉纱赚一个元宝"的暴利景象。申新在开工后的三年里，棉纱产量从3 584件增加到9 811件，棉布产量从2.9万匹增加到12.8万匹，赢利更是惊人，从开办当年的2.06万元增加到22.2万元，3年增长10余倍。

荣宗敬还干了一件让中国商界很长脸的事情。1917年，他出40万元买下上海一家原本由日本商人经营的纱厂，改名为申新二厂。自1884年"红顶商人"胡雪岩斗丝惨败后，上海棉纱业先为英美商人控制，后成日本公司天下。如今，中国企业竟有气魄和能力收购日本企业，一时成了埠上让人津津乐道的新闻。

荣家兄弟在这些年所取得的成就，是新一轮工业化浪潮的缩影。

仍以棉纱业为例。在1914年之前，中国每年需从国外进口棉布1 900万匹、棉纱250万担，到一战结束时已分别锐减到1 400万匹、130万担，仅英国的进口棉织品，就减少了48%。而在亚洲地区，日本棉纱以细纱为主，中国市场则以粗纱为主，这就造成了巨大的需求空间，使得民族棉纱厂的赢利大增。据严中平等人编著的《中国近代经济史统计资料选辑》显示，在1916年，每生产一包16支纱可获利7.61元，到1917年赢利就猛升到36.93元，到1919年，竟达70.65元。

当时在江南一带，除了高歌猛进的荣家产业之外，张謇的大生纱厂是最重要的棉纱生产集团。在1918年，大生两家工厂的利润率都超过了100%，1919年的两厂赢利高达380多万两，创下最高纪录，拥有纱锭数达13.7万枚，为国内第一。当时，上海报纸天天刊登大生的股票行情，大生是最抢手的股票。据时人回忆，"一股100两银子，红利最高的时候分红可以达到一股20两，一些股金多的投资者，得到利息

银子甚至无法靠人力搬动，要用车子推。这就让那些开始时不愿意投资的人们后悔不及"。从1914年到1921年的八年间，大生两厂的利润累积超过1 000万两，这是张謇作为企业家的巅峰时刻。

纺织业的暴利让所有人都垂涎三尺，投资者纷涌而入。专门从事纺织设备引进的慎昌洋行在一份报告中记录当时的热烈景象："对于纺织设备材料来说，其需求是如此的强烈，以至于那些购买者所关注的只是如何迅速地提货，而不是价格问题。"尤为突出的是，纺织业的暴利甚至把政客、军阀也纷纷吸引进来，这又以天津最为突出。

第34节：1915作为抵抗的商业(5)

在第一次世界大战前，天津还只有一家拥有5 000枚纱锭的小型纱厂，到1918年前后竟冒出6家纱厂，投资总额达到199万元，纱锭总数22.3万枚，成为当时中国棉纺织工业的第二大中心。

而细研天津纱厂的资本结构则非常之有趣。以规模最大的四家纱厂华新、恒源、裕元和裕大为例，其25个大股东竟有23个是民国政府的重量级要员。其中，有三个民国大总统黎元洪、徐世昌和曹锟，两个政府总理段祺瑞和龚心湛，五个内阁总长和次长鲍贵卿、曹汝霖、王克敏、王楫唐和徐世章，四个省长或省督军张作霖、陈光远、倪嗣冲和田中玉，其余不是部长就是次长。这些人以官僚或军阀之身，组成一群错综复杂的利益集团，投注实业，攫取暴利，实在已难分公私。这些纱厂在经济高涨期当然顺风顺水，成长迅猛，而到了经济危机关口却毫无竞争力，到30年代初，四大纱厂已有三家落入日本商人之手。

除了棉纱之外，几乎所有的生产资料和消费品都在战争中需求大增。以有色金属钨为例。1913年，每磅钨的价格为7.42美元，到1916年就涨到25.33美元。用于军备的皮革、羊毛、面粉以及英国军人大量消费的红茶等等，都是战时紧俏品，中国成了原料的大供应商。还有一个有利的事情是，战争加速了各国的货币铸造量，白银需求大增。在1914年，每一盎司白银为0.56美元，到1919年就上升到了1. 12美元。作为一个传统的"白银帝国"，中国因此大受其利。据美国商务部的一份报告，1917年的7 000万中国银元就足够偿付上一年所要付的1亿元债款，这大大增强了中国货币在国际市场上的购买力。

在大好的经济发展环境下，各种企业立法工作也得到了推进。

1913年10月到1915年12月期间，张謇担任袁世凯政府的农商部总长。在他的主导下，中央政府推出了商业注册和公司注册规则，颁布了《合股企业法》，这个法律比清政府的《公司律》有了更细致的规

范，他还计划使度量衡制标准化。1914年2月，在他和梁士诒等人推动下，民国铸造了统一的银币，这是中国走向币制统一的第一步。这款银元采用的是袁世凯的大人头，因此被民间称为 "袁大头"。由于铸造质量好、含银量较高，"袁大头"在1949年之前一直是最受欢迎的硬通货币，甚至到了1978年前后，东南沿海的渔民仍然在用它跟境外走私集团交换紧俏的手表、牛仔裤和双喇叭收音机。

开始于1914年的这一轮实业投资热，被史家认为是中国第二次工业化浪潮，它将一直持续到1924年（也有学者认为持续到了1926年）。与上一轮的洋务运动时期相比，它有明显不同的特征。

第35节：1915作为抵抗的商业(6)

洋务运动是由处于衰落期的清政府自上而下发动的，它的主角是洋务派大臣以及附庸于他们的官商。其工业化的特点是对军事工业的关注，优先发展重工业，以国营资本为主力，以创办大型企业为主轴，到后期则把重点投注到铁路、矿务和钢铁等资源性领域。洋务运动奠定了中国近代重工业的基础。

这一轮工业化则是一次民营资本集体崛起的盛宴，它的主角是以赢利为主要动力的新兴企业家。他们投资的产业主要集中于民生领域，以提供消费类商品为主，面大量广的中小企业是最有活力的主流力量。在这期间，中国完成了轻工业的布局。其中，上海是纺织、食品和机械制造的中心。在1912~1924年，上海地区出现了202家机器工厂，主要是生产针织机、小型车床和马达、农产品加工设备等等，广东地区则是烟草、造纸和火柴工业的集散地。

这些产业有一个共同的特点就是"进口替代型"。在过去的40多年里，外国公司已经在众多民生领域进行了大量的投资并引发了消费的空间，民族资本正是在这一前提下，靠生产成本的低廉以及对本土市场的熟悉而逐步发展起来的。这一特征与1978年之后中国民营公司的成长路径惊人的相似。正如我们在之前的章节中已经发现的，在百年企业史上，国营资本能够依赖政策优势在上游资源性领域形成优势，民间资本则靠灵活的机制和竞争能力，在下游民生领域获得生存空间，这样的格局一直未变。

除了实业界的成功之外，民营企业家们还在金融领域夺回了主动权，其领导者竟是一个只有27岁的青年银行家。

袁世凯政府的财政极为匮乏，为了对付南方的革命军，袁世凯拼命扩大军备，增加军费，而各地的督军大多自立为王，不向中央政府纳税，其财政始终是一个"破落户的财政"。在袁世凯看来，银行有的是钱，开动机器印钞票就是，所以中国银行①和交通银行②，这两个

他控制的官方银行都不得不印发巨额钞票，为此垫付了巨额资金。中国银行发行钞票，1913年只有502万元，1915年猛增到3 844万元。交通银行更多，1914年钞票发行为893万元，1915年增到3 729万元。为政府财政的垫款，中国银行达1 000多万元，交通银行竟达4000万元。钞票发行过多，势必引起银行的信誉动摇。交通银行总办梁士诒是袁世凯的总统府秘书长，这时他出谋划策，主张将中国、交通两行合并，以集中现金，为政府所用。那时，北方早已人心浮动，这一消息传开后，立即引起了市民恐慌，北京和天津地区的两行钞票持有者，纷纷前往银行要求兑现。交通银行的情况尤为严重。在这种情况下，眼看银行库存危急，北洋政府国务院为稳住金融盘子，于1916年5月10日突然下令中、交两行停止兑现，一切存款止付。

第36节：1915作为抵抗的商业(7)

法令传到上海，中国银行上海分行的经理宋汉章（1872~1968）和副经理张公权（1889~1979）居然公开抵制。

张公权出生在上海宝山的中医世家，他天资聪慧，15岁就考中了秀才，两年后赴日本进东京庆应大学攻读经济学，回国后当过北京《国民日报》、《交通官报》的总编辑。他与年长两岁的哥哥张君劢均有强烈的立宪情结，后者更是中国国家社会党和中国民主政团同盟（简称民盟）的创建人之一，为民国时期著名的政治活动家。才情洋溢的"两张"都很受梁启超的青睐，在梁启超的举荐下，张公权南下上海就任中国银行上海分行的副经理。上海分行在整个中行系统中占有重要地位，一直是策应总行和各地分行的枢纽。宋汉章和张公权得到"停兑禁提"的命令后，认为事态非常严重。一个银行若不能兑现，等于卡住自己的脖子，今后就无法开门营业，等于自取灭亡。在张公权的竭力说服下，宋汉章决意与他一起"抗命"。一方面，他们寻找相关的法律依据，做到有理有节，同时联络上海银行同人和外资银行，请他们在此关键时刻，一定要为中行撑腰。大家深知中国银行是中国金融的支柱，一旦垮台，整个局面不堪收拾，于是都承诺力挺。

张公权计算了一下，中行当时库存有200多万两现银，恐怕不足应付，就与汇丰、德华等10家外国银行订立了200万元的透支契约。他还专程访问了南通张謇，决定成立中国银行商股股东联合会，由张謇任会长，并且登报声明，上海中国银行行务全归商股联合会主持，上海中行的钞票随时可兑现。

5月12日，交通银行服从了北洋政府的命令，停止钞票兑现，老百姓一片怨声。而中国银行因为事先有了充分的准备，来者照样兑现。尽管如此，中行门前还是人山人海，前来兑现的队伍排了几条马路之遥，有数千人之多。张公权在日记中记下了那可怕的局面："余自寓所到行（汉口路三号），距址三条马路，人已挤满，勉强挤到门口，则

挤兑者争先恐后，撞门攀窗，几乎不顾生死。乃手中所持者，不过一元钱或五元纸币数张，或二三百元存单一纸。"第一天兑现者有2 000多人，第二天仍不减少。第三天是星期六，下午本来应该休息，银行为了应付兑现，仍然照常开门，来者不拒，并登报公告，人心才稍稍安定，兑现者人数减到400人。第四天是星期日，银行又在报上登广告，宣布仍然开门兑现，而兑现者只有100多人了。到19日，再无挤兑者。

经此一役，宋汉章、张公权声名大振，中外报纸纷纷报道，把两人称许为"有胆识、有谋略的银行家"，是两个"不屈从北洋政府的勇士"。一家银行的分行经理居然敢公开抵制政府法令，而后者居然无可奈何，中央政权的羸弱可以想见。

第37节：1915作为抵抗的商业(8)

这场风暴过去之后，中行上海分行的声誉骤然提高。有钱人和生意人立即把钱存入中行，中行吸收的存款反而比挤兑之前大为增加。"抗令"一役大胜后，张公权乘势而进，开始大胆谋求中国银行的民营化。1917年，袁世凯称帝未遂身死，皖系北洋军阀段祺瑞组织新内阁，梁启超被任命为财政总长。在他的全力支持下，张公权着手修改中国银行的"则例"。当时的中行资本额为6 000万元，官商股份各占一半，然而，人事任命全由政府决定，商股股东毫无发言权。1917年11月，张公权提出修订公司"则例"，主要修正两条：一是成立股东会和董事会，总裁、副总裁必须从选举产生的董事中选拔，这就把银行的领导权从政府手中巧妙转移了出来；二是扩大招募商股，实现股本的民营化。

张公权被推选为中行唯一的副总裁，他拒绝到"权力旋涡"的北京上任，常年驻守上海，使中国银行的业务运作日渐南移，实际成了独立的局面。在其后的几年里，北洋政府由于财政困难，先后通过抽资、变卖和抵押的方式缩小股份。商股则三次扩募，到1922年，民营资本已占股本总额的99.75%，昔日的中央银行竟然就此实现了完全的民营化。在张公权的领导下，中国银行成为全国规模最大、实力最强、信誉最好、资本额最高的银行，其资本额一度占到全国银行总资本的1/5强。他日后很自豪地说："一般舆论认为，中国银行、海关、邮政局并驾齐驱，成为中国组织最健全之三大机关，实亦中国资本最巨与最成功之民营股份公司……在上海金融市场，足以与外国银行相抗衡。"①

如果说荣家兄弟和张公权的成功令人欣喜的话，那么，范旭东（1883~1945）式的崛起则显得更加珍贵。

1914年冬天，31岁的青年人范旭东独自一人到了天津塘沽。这里的海滩边盐坨遍地，如冰雪一般，无边无际。他目睹此景，显得有点

激动。日后他对伙伴说："一个化学家，看到这样丰富的资源，如果还没有雄心，未免太没有志气了。"

这是一个外表温和而内心倔犟的湖南人，他的兄长范源濂曾任袁世凯政府的教育总长。世家渊源原本让他可走辽阔的仕途或成为一个轻松的官商，他却甘心以一个科学家的身份投身于艰辛的民族工业。早年，他被家人送到日本读书，一个日本校长对他说："俟君学成，中国早亡矣。"此言，刺激了他的一生。从京都帝国大学理学院应用化学系毕业后，他随即回国，立志于复兴中国的盐业。自秦汉以来，中央政府就对盐、铁实行专营，中国人虽然守着丰富的海洋资源，食用的盐却仍是土法制作的粗盐，制作效率低，纯度低，并且含有很多有害物质。当时，西方发达国家已明确规定，氯化钠含量不足85%的盐不许用来做饲料；而在中国许多地方仍用氯化钠含量不足50%的盐供人食用。因此，有西方人讥笑中国是"食土民族"。实际上，制作精盐并不难，成本也不高，只是中国当时缺少化工人才，无人涉足该领域。精盐市场，长期被英商和日商垄断。

第38节：1915作为抵抗的商业(9)

1915年，范旭东在天津创办久大精盐公司，股本5万元。他在塘沽的渔村开始研制精盐，很快令纯度达到90%以上。久大以海滩晒盐加工卤水，用钢板制平底锅升温蒸发结晶，生产出中国本国制造的第一批精盐。它品质洁净、均匀、卫生，品种主要有粒盐、粉盐和砖盐等，传统制盐方法生产出来的粗盐根本不能与之相比。范旭东亲自设计了一个五角形的商标，起名"海王星"。

久大精盐很快遭到国内外盐商的围剿，日商在报纸上散布"海王星"有毒的谣言，英国驻华公使甚至企图用军舰封锁天津港，阻止运盐船出港。国内的盐商更是群起攻伐。数百年间，全国的食盐产销历来由官商合伙垄断，江淮大盐商们左右着盐的价格，他们形成了一个庞大而错综的利益集团，无论是外国还是中国政府都不敢轻言改革。范旭东一出，显然将改变现状。久大精盐在很长时间内无法销到长江以南，范旭东甚至还被军阀绑架，靠他的总长哥哥四处斡旋才被放了回来。1917年，久大精盐销出1万担，1923年增加到4万多担，1936年达到顶峰，约50万担。

在精盐上取得突破后，范旭东马上又转战制碱业。

当时国人最常见的装束是粗布长袍，色彩单调，并且不耐磨。印染的布料是一种奢侈品，因为印染需要用碱，而碱十分昂贵。在制碱业，以氯化钠与石灰石为原料的"苏尔维法"是最先进的技术，西方国家在这方面已经形成专利垄断，对外绝不公开。当时在中国垄断纯碱市场的是英国卜内门公司（Brunner Mond）。第一次世界大战爆发后，远洋运输困难。英商乘机将纯碱价钱抬高七八倍，甚至捂住不卖，使许多民族布业工厂陷于停顿。范旭东曾到卜内门的英国本部参观，英国人嘲弄地说，你们看不懂制碱工艺，还是看看锅炉房吧。

范旭东决意雪耻制碱，一群跟他意气相投的青年科学家聚拢在了他的周围，其中有苏州东吴大学化学硕士陈调甫、上海大效机器厂的

厂长兼总工程师王小徐、东京高等工业学校电气化学专业毕业生李烛尘和美国哥伦比亚大学化学博士侯德榜。这是企业史上第一个真正意义上的科学家团队，李烛尘日后出任共和国的食品工业部部长，侯德榜因独创的"侯氏制碱法"而闻名世界。

1918年，永利制碱公司在塘沽成立。陈调甫和王小徐在范旭东的家中建起了一座3米高的石灰窑，制成一套制碱设备，进行了3个多月的实验之后，打通了工艺流程，制出9公斤合格的纯碱。

永利经历的磨难更甚于久大，其前后竟长达8年之久。在工厂的筹备中，垄断制碱技术的几大国际公司严格保密，几乎无法采购到成套的机器设备，一切都需重新设计、钻研自制。

第39节：1915作为抵抗的商业(10)

英国人知道这个范旭东不可轻视，便想方设法欲将永利扼杀在摇篮之中。卜内门公司游说北洋政府财政部，试图通过《工业用盐征税条例》，规定"工业用盐每担纳税2角"，这将使每吨碱的成本凭空提高8元，让实验中的永利难以承担。时任财政部盐务稽核所的会办是英国人丁恩爵士，他当然竭力促成此事。范旭东愤而上告北洋政府行政院，起诉财政部盐务署违反政府颁布的准予工业用盐免税30年的法令，几经周旋，才得胜诉。

1924年8月，永利投入200万元，终于产出了第一批成批量的碱制品。可是，令人失望的是，这批碱制品仍是红黑相间的劣质碱。消息传出，英资公司发出一阵嘲笑之声。此时，4台船式煅烧炉全部烧坏，无法再用，全厂一度被迫停产，苦候数年的股东们已是失去了耐心，唯有范旭东仍然咬牙坚持。卜内门公司乘机要求与范旭东会谈，希望入股永利，范旭东以公司章程明确规定"股东只限于享有中国国籍者"为理由，予以回绝。一年多后的1926年6月29日，永利终于生产出纯净洁白的合格碱，全厂欢腾。范旭东眼噙热泪，对身旁的陈调甫说："这些年，我的衣服都嫌大了。老陈，你也可以多活几年了。"范旭东给产品取名永利纯碱，以区别于"洋碱"。8月，在美国费城举行的万国博览会上，永利纯碱荣膺大会金质奖章，专家的评语是："这是中国工业进步的象征。"

范旭东的坚持，可谓壮烈。

在"黄金十六年"里，民族企业的崛起是一场与外资企业全面竞争的大商战。在相当长的时间里，洋面、洋布、洋火、洋盐、洋油（煤油）占领了几乎所有的民生市场，民族企业的"进口替代运动"便是在所有的领域内与国外公司展开一场面对面的竞争，进行一一的收复。于是，郑观应在40年前就预言过的"兵战之外的商战"无比激烈地展开了。

在几乎所有重要的产业领域里，我们都看到了中外企业对峙的景象：棉纺市场上，荣家兄弟、张謇等人的对手是日本的多家棉纺株式会社；纺织机械市场上，华资大隆机器厂的对手是两个美国制造商-萨科-洛厄尔机器厂和维定机器厂；火柴市场，刘鸿生的大中华火柴公司与瑞典火柴公司和日本铃木会社杀得难解难分；出版市场，商务印书馆和中华书局与英资兆祥洋行势同水火；制碱与肥料市场，是天津永利制碱公司与英资卜内门和帝国化学工业之间的竞争；肥皂市场，是五洲皂药厂与英资联合利华的竞赛；水泥市场，周学熙的启新洋灰厂与日本水泥及英资青洲英妮公司打了一场长达10年的对手仗；钢铁市场，汉阳铁厂与日本南满株式会社难分高下。

对于这些中外商战，后世史家的评论各有不同。郑友揆、谢诺等人认为，这是一场"不平等的竞争"，外国公司在"获得资金、尖端技术、管理效率以及政商特权"等方面拥有强大的优势。而侯纪明、邓伯格等人则得出相反的结论，他们认为，中外竞争是平等的，华资企业在"了解本地市场、民族主义、劳动力成本低廉和企业易于转向"等方面更有优势。这些观点各有成立的地方，不过上述学者们都没有注意到另外一个重要的因素，那就是，支撑荣家兄弟、范旭东等企业家们的精神力量是一种民族主义的热情，而这种热情甚至成了一个商业竞争的武器。

第40节：1915作为抵抗的商业(11)

按社会学家汉斯·孔恩（Hans Kuhn）的定义，民族主义是一种思想状态，国家是政治组织的理想形式，也是文化创造与经济繁荣的源泉。人的至高无上的忠诚就应该献给国家，因为人的生命只有在国家的存在与国家的兴盛中才有意义。在中国近现代史上，民族主义是一个非常复杂的命题，它像一根敏感而脆弱的神经，稍有拨动，就能引发喧天的风潮，其后果甚至让拨动者自己都无法预料或控制。100多年以来，外国人带给中国人的耻辱是如此的平常，这些记录包括一切可以想象得到的方式，从巨额赔款到割让国土，从火烧皇家园林到两个外来军队在中国土地上交战，这些足够写成一本厚厚的教科书。

最让近代国人有耻辱感的典型事例是一块"华人与狗不得入内"的牌子。在当时商业最繁华的上海，很多高档的消费场所甚至公园都不让华人进入。1907年，上海士绅李维清在其编写的小学课本《上海乡土志》中记录："黄浦公园尚许洋人之养犬入内，独禁华人，此乃奇耻！"据上海文史研究馆的高龄馆员姜豪口述，他在1921年从宝山乡间到市区来读书，在外滩的黄浦公园还亲眼看到过"华人与狗不得入内"的牌子，它是长方形的，挂在公园门口的南侧。这牌子如同一块烙在每个中国人脸上的火印，虽死犹记，没齿难忘。

民族主义的狂热便是在这样的土壤上熊熊燃烧起来的。它在1894年的甲午战败后被彻底点燃，在1900年的义和团运动中，它以武力抵抗的方式呈现，却遭到羞辱性的挫折。当国家和民众无法从军事和政治上获得尊严之后，民族主义的"地火"就曲折地向商业领域转移，而它的来势就显得更加的猛烈。商战的得失寄托了国民所有的希望。在之后相当长的时间里，带有强烈民族主义色彩的抵制洋货运动一直是民族企业最锋利的武器。

自20世纪以来，第一次大规模的抵制运动发生在1905年，对象是美国货。在这一年，美国政府制定排华法律，在10年内拒绝中国工人

进入美国，并对在美华人进行了种种人权上的限制。夏天，在华人劳工输出的基地华南地区爆发了大规模的抗议活动和抵制美货运动，至少有10个省份出现了游行，人们写海报、捣毁库存的美国产品、征集参加抵货运动的签名。一个叫F·W·福斯特的观察者在当年的报纸上评论说："中国人抵制美货，是老大帝国反对外国的不公正和入侵的愤恨情绪在觉醒的显著证据。"国内外专家普遍认为，1905年的这场抵制运动是"第一次跨越了各种社会群体的大众抗议"。在抵制中，第一次出现了团体化和制度化的特征。在上海，创建了20多个专门用以提倡抵制运动的组织，并且有76个行业商会参与了活动。

第41节：1915作为抵抗的商业(12)

第二次全国性的抵制运动发生在1908年，对象是日本货。这年开春，广州官员以走私武器为理由查封一艘日本轮船"第二辰丸"号，日本政府强势干预，中方迫于压力，释放了日船。这个事件激怒了中国人，他们认为清政府懦弱无能，站在了日本人一边，愤怒很快演变成一场抵制日货运动。广州的商会和同乡会发出公告，号召抵制日货，他们甚至还提出了一个不可能实现的抵制目标-直到所抵制的货物总值相当于对日赔款总额。在商会的鼓动下，各种形式的抵制活动层出不穷，港口码头的工人拒绝给日本船卸货，地方船运公司发誓不用日船运输，学生在马路上焚烧日本商品，广州的72个知名商人还专门开会商议，想要合资开一家大型的商场，只销售中国制造的商品。这场抵制一直持续了一年多，1909年，日本加快在东北三省的政治和经济渗透，宣布它将拥有从沈阳到安东铁路的建设权，很快在东三省的城市也爆发了大规模的抵制日货运动。

这些抵制运动直接催生了第一批现代意义上的"非政府组织"（Non-Governmental Organization，缩写为NGO）。1911年12月，上海成立中华国货维持会，它由绸缎、服装、典质等10个行业公所联合发起，沪上几乎所有知名的商人全数参与，最初的宗旨是力图用国货原料制作礼服，后来很快转变成全国性的洋货抵制领导机构。1912年12月，维持会发起召集国内各主要城市的商会代表，在上海召开维持国货大会，就维持国货的重要性和具体方法展开讨论，此后，直隶、湖南等10多个省份相继组建国货维持会。①

以民族主义为旗帜的抵制洋货运动，每隔三五年就会大规模地爆发一次，这构成了百年中国企业史上一个十分显著的现象。它似乎受到了国内各个阶层的欢迎。对民众而言，抵制运动能够极大地满足民族自尊心，以一种非暴力、不合作的方式发泄积压已久的耻辱感。对政府而言，当然乐观其成，他们可以借此转移国内矛盾，甚至将此作

为对外谈判的筹码。日后我们即将看到，在重要的抵制运动中，政府是幕后最主要的策动者，使抵制运动不但形成了制度，甚至还成为政策。立足刚定的民族企业家更是抵制运动的积极参与者和推动者，他们可以利用这样的机会合法而富有道德感地驱逐或打击竞争对手。就跟民族主义的复杂性一样，抵制运动对中国商业环境和市场成熟的正面、负面意义，一直是一个十分微妙的课题，它甚至从来没有被认真地讨论过。

自1910年之后，中国的抵制洋货运动找到了一个固定的"假想敌"，它就是日本公司和它们的商品。特别在第一次世界大战之后，西方势力自顾不暇，在中国市场上形成激烈竞争的国际对手，就是日本企业。很显然，这是一个恩怨交集的对手。

第42节：1915作为抵抗的商业(13)

从数据上看，日本商业势力的涌入是十分猛烈的。在一战前夕，日本商品占中国进口商品总额的15.5%，到1919年已经猛然上升到29.9%，仅纱锭一项，就从11万枚增加到33.2万枚，上升为原来的3倍。自1917年开始，日本取代英国成为中国最大的贸易商，而且成为对华工业设备的主要销售者。更让中国人难堪的是，日本商品在传统的"中国货"上也取得了优势，日本茶叶、日本丝绸的国际贸易额相继都超过了同类的中国商品，成为最大的出口国，甚至在中国市场上，日本货也成了颇受欢迎的时髦商品。除了经济上的咄咄逼人之外，日本对中国领土和政治特权的要求也一点没有放松。于是，日本成了中国最重要的军事和经济敌人。

具有标志意义的抵制日货事件发生在1915年，这是一次仇恨爆发的总演习。

一战开打后，日本乘机争夺中国利益。1914年8月，它出兵占领德国在中国的势力范围-山东半岛。第二年1月，日本驻华公使晋见袁世凯，递交了有二十一条要求的文件，并要求"绝对保密，尽速答复"。《二十一条》霸道无理之极，它要求承认日本继承德国在山东的一切权益，准许日本修建自烟台（或龙口）连接胶济路的铁路；要求承认日本在南满和内蒙古东部的特殊权利，日本人有居住往来、经营矿产等项特权；旅顺、大连的租借期限及南满、安奉两铁路期限，均延长至99年。其他要求还包括，把亚洲最大的钢铁联合体汉冶萍公司改为中日合办，中国不得自行处理；要求所有中国沿海港湾、岛屿概不租借或让给日本之外的他国；中国政府还要聘用日本人为政治、军事、财政等顾问；中日合办警政和兵工厂。袁世凯为了换取日本政府对他当皇帝的支持，居然同意与日秘密谈判。5月7日，日本发出最后通牒，限令于两日内答复。5月9日晚上11时，袁世凯接受《二十一条》的大部分条款。

《二十一条》在1月份就被曝光，立即遭到国内各界的强烈抗议。随之，各地纷纷爆发了抵制日货运动。

3月16日，上海商会组成"劝用国货会"，推举虞洽卿、董少严、王正廷为正副会长。18日，绅、商、学各界联合发起，在张园召开了反对《二十一条》的国民大会，到会者近4万人。大会通过提倡国货、设立公民捐输处等项决议。到22日，上海抵制日货声浪日益高涨，福州路、南京路等处日人所设商店一律闭门，暂停营业。捕房以"恐人众滋事"为由，加派探捕分头梭巡，"以资弹压"。与此同时，城厢内外街巷各处墙上以及电杆木桩上均贴有抵制日货传单。4月，一个叫"知耻会"的组织在上海设立基金，宣布将征募5 000万元，用于建立兵工厂，并向国内工业供应资金以"确保民族得以生存"。基金会在短短三周内，就筹集到25万元，到5月，全国出现了70个知耻会的分部，很多政府官员、警察和公司职员自愿捐出一个月的薪水，很快捐款数额超过了1000万元。

第43节：1915作为抵抗的商业(14)

5月9日，当袁世凯接受《二十一条》的消息传出后，举国视为奇耻大辱，这一天，被定为"国耻日"。上海、广东等10多个省份的商会通电反对，农商总长张謇愤然辞职。抵制运动更是到了白热化的地步，抗议集会此起彼伏。商人拒卖日货，人人要用国货。不少学校规定，文具一律用国货。一些大城市的报纸，天天刊登《国货调查录》，鼓动人民选用国货。上海、天津、广州等地，出现了以反日爱国为题材的戏剧和歌曲。学生走上街头，散发传单，发表演说，进行鼓动。爱国的女学生穿着表示悲痛色彩的白色衣服，她们还号召不要在前额上方高束头发，因为那是日本式发型。

在抵制运动中，中华国货维持会等组织起到了重要的作用，它在5月9日之后迅速发表宣言，并印发10万份广为散发。宣言中写道："如果中国希望像一个人那样生活，我们就绝不能忘记5月9日的羞辱……这些纪念应该被传递给我们的孩子和孙子，代代相传，直到永远。自5月9日之后，我们4万万中国人必须全心全意地奋斗，帮助我们的国家。"在维持会的指挥下，各地学生遍查当地商店，寻找日本商品，如有发现，当场没收或砸毁，全年共进行了383次这样的检查。维持会在前一年只有100多个企业家会员，到年底就增加到了688个。美国参议员沙斯伯雷（Saulsbury）当时正在中国访问，他在回忆录中表示，十分惊讶地看到中国的抵制日货运动有着非常完善的组织。

《洛杉矶时报》则注意到，中国的民族工业打出了"中国人用中国货"的口号，抓住机会进行发展。数以百计的工厂涌现出来，生产中国货以替代流行的日货，例如肥皂、火柴、毛巾以及雨伞等等。一家名叫生生烟厂的烟草公司还推出了"5·9"牌香烟，在包装盒上赫然写着："真正国货。请大家激发热忱，用国货挽回权利。请国民每年挽回4 500余万之权利。"也是在这一年，国内出版了两种新刊物《国货调

查录》和《国货月报》，刊登各类国产物品的清单，宣导"不用国产货，就是不爱国"的理念。

抵制日货运动对袁世凯政权和日本政府显然造成了巨大的压力。日本外贸也遭到重挫，当年上半年，对华出口同比下降1 790万美元，锐减幅度相当于1914年出口总额的6%。美国学者的研究认为，《二十一条》对日本经济来说是个亏本买卖，其从中国抵制日货所遭受的巨大损失，或许并不亚于从《二十一条》所得到的好处。更为严重的是，此后每年的5月9日"国耻日"都成为抵制日货的动员日。抵制日货成为中国社会的常态，中国将日本牢牢地定位为头号敌人。

1915年的反日货只是一个序幕，一场更猛烈的抵制风暴正在酝酿中。

第44节：1919广场背后的人(1)

1919广场背后的人

我大清早起，

站在人家屋角上哑哑的啼。

人家讨嫌我，说我不吉利：-

我不能呢呢喃喃讨人家的欢喜！

-胡适：《尝试集·老鸦》，1919年①

1918年春夏，袁世凯死后两年，军阀势力一度气馁。在梁启超等人推动下，控制了北京的段祺瑞政府决定进行国会议员选举。这是百年近现代史上，第一次也是唯一一次带有普选性质的全国性政治选举。倡导暴力革命、缺乏兼容性的国民党此时被赶到广东，彻底被排斥在外。有趣的是，三个参与角逐的派系分别代表了三种力量：一是军阀，一是公共知识分子，一是企业家。

代表军阀的是安福系，头面人物自然是段祺瑞，自袁世凯称帝未遂而身亡后，他成了北洋军阀的"大哥大"。跟袁世凯一样，段祺瑞是一个善于谋划的行政长才，他曾留学德国学习炮兵，信奉威权主义，却对现代政治理念一无所知。所谓安福系的名称来源，是段祺瑞的谋士和下属们经常在北京安福胡同的一个大宅子里打牌下棋，互通气息，因此得名。这个派系握有枪杆子，势力强大，无比霸道。

在三大派系中，研究系的政治理念最为清晰，其魁首是早已名扬天下的梁启超。后世史家定论，梁启超的议会政治论大大超越当时所有人。他早在1910年就著有《中国国会制度私议》，对议会的组织、选举、投票、政党等均进行了论述，认定"议院为今世最良之制度"。他先后写过《论立法权》、《各国宪法异同论》、《立宪法议》等文章，它们后来都被收在《饮冰室文集》中。他倡导政党政治，谓议会的成功运作有两大条件：一是"大多数人有批判政治得失之常识"，一是"有发达之政党"。在他的心目中，最好的仿效对象是英国政体。

交通系的领袖是梁士诒（1869~1933）。他时任交通银行董事长，因此围绕在他周围的人便被称为 "交通系"。梁士诒 也是广东人（他的家乡是广东三水），曾与梁启超在佛山书院做过同学，1903年参加科举，在殿试中赫然名列一等第一，也就是中了状元。当卷子和名单送至慈禧御批时，老太后正恨康梁党，见梁士诒是粤人，又姓梁，怀疑他是梁启超的弟弟，一笔把他划成了第三名榜眼。袁世凯看中他能办实务，便将之拢入帐内，后世流传的《袁世凯兵书》多出其手。他被任命为铁路总文案，参与缔结中日的东三省条约，以后又设置督办五路总公所。自此，梁士诒开始涉足交通部门。1906年春，朝廷设邮传部，以盛宣怀为大臣，梁士诒任提调，统管全国铁路。他在任内先后督办京汉、泸宁、道清、正太、汴洛、京奉、广九以及津浦、吉长、株萍等铁路，为干线建设立下大功。另外，他于1908年创办交通银行，属官商合办、股份有限公司性质的商业银行，总资本1 000万两，其中官股四成，商股六成，有发钞权。在清末民初，交通银行的规模超过了盛宣怀创办的中国通商银行，地位仅次于中央银行大清银行。以铁路实务和银行金融为核心，梁士诒日渐形成了一个势力庞大的交通系，他本人有"梁财神"之称。细数交通系中的主力，大多均为梁士诒的同乡、北方企业家以及与前朝有千丝万缕干系的"官商"，沪浙一带的民间企业家少有参与。

第45节：1919广场背后的人(2)

本次国会选举，棋局微妙，宛若当年三国。安福系好比曹魏，兵力最强且居于中枢，研究系和交通系则如刘汉和孙吴，合则可分庭抗礼，分则被各个击破。其中，交通系的角色最为微妙，因其理念模糊，可左可右，而财力雄厚，不可小窥。它若与研究系结合，就能组合为一个很有声势的政党力量，两党对峙格局或可形成，反之，则天平大倾。

令人无比感慨的事实是，交通系几乎是没有犹豫地选择了与安福系结盟。其原因大抵有三：一是企业家阶层所固有的投机心态，在笔杆子与枪杆子之中，官商情结深重的他们十分轻易地选中了后者；二是现实利益的交错，在1918年前后，交通系与安福系的很多重要人物有纠缠不清的利益关联，其中，交通系的曹汝霖、吴鼎昌与段祺瑞都是天津裕元纱厂的股东，而另一个大实业家周学熙跟段祺瑞的政治盟友徐世昌是天津华新纱厂的股东；第三则是两大派系领袖梁士诒与梁启超的私人关系，二梁既有同省之情、同学之谊，却也有莫名"夺魁"之幽恨，其心结纠缠，不足与外人道。

台湾学者张朋园在《中国民主政治的困境：1909~1949》一书中曾详细记述了当时选举的景象。据他记述，安福系为了拉拢梁士诒，许之以参议院议长，交通系则暗中捐钱为安福系助选，其中，梁士诒捐200万元，曹汝霖和叶恭焯分别捐70万元。段祺瑞还挪用国库资金及盐税为选举之用。相对比，研究系的选举资金则十分有限，仅有与段祺瑞不和的直系军阀冯国璋给了梁启超40万元，其他一些地方督军出了数十万元。安福系捧着钱派人到各地贿选，据当时《申报》报道，很多属于研究系的人经过运作之后，都一起投到安福系旗下。一些军阀更是端着枪杆子搞选举，《盛京时报》记载，东北军阀张作霖把初当选人集中起来，宣布推荐名单，"不准选举限外人员"。而《顺天时报》报道，河南一个赵姓督军索性宣布，某五人为中央指派必须选

出，"若不在指派之列者，即使当选亦属无效"。除了安福系的军阀明目张胆地贿选之外，商人贿选的"事迹"也见诸报端，《申报》刊文《苏州：众议员初选举之怪状》称，苏州一商人买动四百余人。投票前以酒席招待，席开五十余桌，投票人衣衫褴褛，类似乞丐者约居十之六七。

安福系鸭霸，交通系投机，研究系清高，棋局至此已无悬念。

6月20日全国投票。结果，安福系大胜，在参议院和众议院两院中占335席，研究系得21席，交通系为5席，派系不明者111席。

企业家阶层在此次选举中的表现令人失望。从当选数据来看，如果交通系与研究系结合，加上被安福系用钱挖去的选票，再算上那些派系不明者，其力量足可与军阀一搏，中国世局或有别样天地。当然，百年后进行这样的"复盘"，徒余一场叹息而已。

第46节：1919广场背后的人(3)

1918年11月7日，快要过60岁生日的前清民政部员外郎、学者梁济问儿子梁漱溟："这个世界会好吗？"正在北京大学当哲学教授的儿子回答说："我相信世界是一天一天往好里去的。""能好就好啊！"梁济说罢离开了家。三天之后，梁济在北京积水潭投水自尽，留万言遗书说："国性不存，国将不国。必自我一人殉之，而后让国人共知国性乃立国之必要……我之死，非仅眷恋旧也，并将唤起新也。"

梁济试图以死唤醒人们继续变革的决心。半年后的1919年5月4日，他的儿子梁漱溟所在的大学爆发了一场惊天的学生抗议活动，史称"五四运动"。

抗议的导火索还是跟四年前的《二十一条》有关。这年一月，第一次世界大战中的战胜国在巴黎召开"和平会议"。在对德和约上，和会竟明文规定把德国在山东的特权，全部转让给日本。中国作为战胜国受此凌辱，而北洋政府的代表居然同意在和约上签字，一时举国哗然。5月4日，北京大学等三所高校的3 000多名学生云集天安门广场，打出"还我青岛"、"拒绝在巴黎和会上签字"、"抵制日货"、"宁肯玉碎，勿为瓦全"等口号。学生游行到交通总长曹汝霖住宅时，火烧曹宅，还痛打了驻日公使章宗祥。军警予以镇压，逮捕学生32人。北洋政府颁布严禁抗议公告，激起进一步的抗议，到5月下旬，全国主要城市先后宣告罢课。6月11日，曹汝霖、章宗祥等人被免职，总统徐世昌辞职，月底，中国代表拒绝在和约上签字。

"五四运动"后来被认为是中国新文化运动的开始，5月4日被定义为"青年节"。

一部《二十四史》读下来，有一个现象很耐人寻味：当一个中央集权强势出现的时候，往往会带来经济的高度繁荣，而在集权丧失的乱世，却往往是思想和文化的活跃期。中国思想史上的三个高峰时间，分别是春秋战国-诞生了老子、孔子等诸子百家，奠定了中国哲学

的基石；魏晋南北朝-出现了最绚烂的书法、雕塑和诗歌艺术；我们正在讲述的民国初期-爆发了"五四运动"，出现了灿如星河的思想家、文学家。

民国初年是思想至为活跃和自由的时期，对于所有的中国人来说，那是一段很像青春期的日子，明亮、躁动而充满了无边的忧伤。各种思潮在中国交错激荡，新刊物、新思想层出不穷。当年跟吴樾抢着要去暗杀"五大臣"的陈独秀此时已是北大教授，他主编的《新青年》（创办于1915年）举起"德先生"（民主）和"赛先生"（科学）两面旗帜，号召打倒"孔家店"，猛烈抨击旧文化，提倡新文化。以胡适为代表的青年留洋学者在"文学革命"的口号下，提倡白话文代替文言文。在国之青年中，他们很快成为新的思想领袖，当时正在长沙求学的毛泽东日后对美国记者斯诺回忆说："《新青年》是有名的新文化运动杂志。我非常钦佩胡适和陈独秀的文章。他们代替了已经被我抛弃的梁启超和康有为，一时成了我的楷模。"在饱受欺辱的黑暗年代里，这个古老东方国家的年轻人最终决心打碎老祖宗的一切坛坛罐罐。美国史学家威尔·杜兰（Will Durant）-他与胡适同为实用主义哲学家约翰·杜威（John Dewey）的门下弟子-在《世界文明史》中很精辟地论及："今天中国人最强烈的感情是痛恨外国人，同样，今天中国最有力的行动是崇拜外国人，中国知道西方不值得这样崇拜，但是中国人却被逼得不得不这样做，因为事实摆在眼前，工业化或殖民化二者任由选择。"这种矛盾的国民情绪在"五四运动"中呈现得非常清晰。

第47节：1919广场背后的人(4)

"五四运动"的划时代意义，当时便被人敏感地预测到了。就在学生运动爆发的那几天，大哲学家约翰·杜威正好在北京访问。他在写于6月1日的信中说："我们正目睹一个国家的新生，而出生总是艰难的。"

不过，从来没有人从企业史的角度审视"五四运动"。

它的引爆点在北京大学，它的发生地在天安门广场，日后为人们所记忆的先驱者都是学生领袖和知识分子，我们可以轻易地报出他们的名字：陈独秀、胡适、蔡元培、鲁迅、傅斯年、段锡明、罗家伦、许德珩、周恩来等等。然而，正如后世的日本纪实摄影家小川绅介（1936~1991）所说的，在一起重大历史事件爆发的时候，"那些生动的故事、人物，一定在广场的背后"。事实上，在1919年的5月、6月间，如果没有商业团体及工人的支持，"五四运动"仅仅是一场激动人心的学生抗议而已。在青春激荡的天安门广场的背后，以工人和企业家为主体的商业力量就是那些起着重要的作用，却不被人注意到的"广场背后"的人。

早在2月份，上海的商人就行动了起来，他们以同乡会的名义致电北京和巴黎，反对将德国权益转让给日本。3月，朱葆三等人以上海商业联合会为组织，集合沪上53个会馆公所，协调工厂的抗议活动。5月4日，传来北京学生游行并遭镇压的消息后，商业联合会当即与复旦大学和江苏教育总会联系，一起筹划抗议大会。5月7日，大会在老西门体育场举行，主题是声援学生，抵制日货。6月5日，上海工人开始大规模罢工，以响应学生。上海日商的内外棉第三、第四、第五纱厂，日华纱厂，上海纱厂的工人全体罢工，参加罢工的有两万人以上。其后三日，上海的电车工人、船坞工人、清洁工人、轮船水手也相继罢工，参与工厂43家，工人总数约6万，他们显然得到了工厂主们的支持、默许或容忍，这是开埠以来上海发生的最大规模的罢工活动。

在上海的示范下，抗议很快席卷全国。6月12日，武昌、九江等地商人罢市，京汉铁路、京奉铁路工人及广州的工人相继举行罢工和示威游行，罢工浪潮波及全国22个省的150多个城市。史景迁在《追寻现代中国》一书中记录这段历史时认为："工人发动罢工支持学生的爱国运动，象征中国的历史发展迈向新的转折。"正是在工商力量的汹涌援助下，"五四运动"才演变成了一场全民参与、影响深远的历史事件。

企业家阶层在"五四运动"中的作为，并不仅限于声援学生。

就在抗议活动如火如荼的6月初，张謇接受《北华捷报》采访，对企业家在学生运动中的角色进行了阐述："吾辈之主务，乃为开创国人使用国货之风气，以此促进吾国工商业之发展。现阶段之情形，无疑于此十分有利，因国人爱国情绪十分高涨。"在这一理念的引领下，企业家发动了一场比1915年声势更为浩大的抵制日货运动，甚至还在产业经济的重建中排挤日本势力。

第48节：1919广场背后的人(5)

在"五四运动"爆发不久，日本报纸就已经预言，中国即将开展一场抵制日货运动，不过它以讽刺的口吻写道："这场示威将是稻草上的火星，燃烧时间不会超过五分钟。"但是，几个星期后，上海的英文报纸《密勒氏评论报》就认定，这五分钟的示威可能会延续下去，并严重威胁日本的在华利益。

在各地的抗议活动中，抵制日货是一个贯穿始终的主题。5月17日，上海八家主要的报纸同一天发布公告，发誓不再接受日货广告或者发布日本商业新闻。6月5日，上海华商纱厂联合会决定全埠罢业，荣宗敬-他在上一年的国会选举中当选江苏省议员-便在讨论会上提议"一致戒用日本货"。近年以来一直十分活跃的中华国货维持会等非政府组织印制了数以十万计的宣传国货小册子，各种标语充斥大街小巷。在一份现存于日本外交档案中的小册子里，编辑者写道："凡是爱国者都必须购买国货。当到处听到这样的呼声：伟大的中华民族和人民所创造的工业社会万岁，伟大的中华民族成员万岁，伟大的中华民族万岁，那就达到了这个长远计划和这种永恒组织的目的，因为抵制运动正是为了抵制某些国家的商品而发动的。"某些国家所指为何，读者无不心知肚明。

在很多城市，经营日货和为日方服务的商人纷纷收到匿名恐吓信，警告他们与日本断绝关系，一些日本商人的店铺也被捣毁。美国的《基督教科学箴言报》在报道中称，学生们成为"运动中的警察"，监督商店和小贩、破坏日本广告牌等。学生们的公告栏上，堆满了草帽、雨伞、热水瓶以及从行人那里收缴的其他日本商品，西方媒体将此形象地称为"草帽战"。一个叫玛加瑞特·莫尼格的美国传教士对西方记者说，她的女佣拒绝购买英国霍利克公司出产的麦芽奶粉，因为它只在日本商人开的商店里才出售。很多地方的商店被要求贴上这样的标语-"自今天起，本店铺决不出售日货。"10月的《新闻报》还刊登了

一则报道，江苏省一个县的学生调查队发现，一家商店里的火柴有问题，它的外包装上印有"中华民国万岁"的字样，而实际上却是日本火柴，学生们当场销毁了这批商品。

在沿海城市和湖广地区还出现了一种叫"爱国十人团"的组织形式，它以十人构成一个小组，十个小组再构成一个更高级别的组织，参加者发誓只消费中国货，并确保和监督同组成员也这样做，他们还挨家挨户地发送传单和做鼓动工作。据报道，仅天津一地就有数百个"十人团"。

"五四运动"在7月份达到高潮，日本对华出口几乎断绝。抵制效果从后面两年的贸易数据中清晰地呈现出来。1920年，日本对华进口额比1919年下降7.2%，损失达2 915万美元，而其他国家的对华出口却增长33.3%。1921年日本对华出口又同比下降8 696万美元，同期，其他国家的进口则增长30%以上。美国经济学家认为，这说明从1919年开始的抵制日货运动，无论中国付出了什么代价，都已成功地造成了日本在贸易、航运和工业方面的重大损失。据当时观察家的记录，抵制运动在华东地区推动了民族棉纱业的发展，在华南则为烟草和针织业提供了极为有利的市场环境。时任美国驻中国大使保罗·雷恩斯在写给国会的信中就认为："它给中国工业发展带来了巨大的动力，并且给制造商和政府一个提示，即什么是一场刺激国内工业发展的运动应该做到的。"①

第49节：1919广场背后的人(6)

与此同时，一个十分有趣的现象是，在震耳欲聋的爱国呼声中，天性反对动荡的商人们还十分注意抵制运动的边界，不使之滑向社会秩序全面崩溃的境地。在整个运动过程中，企业家做了大量的工作，尽量把运动的边界局限在非暴力的范围内。他们多次撰文呼吁，"惟予窃欲警告国民，万不可任令群众再有激烈行动"。

6月份，就当纱厂联合会决议联合罢业的时候，荣宗敬曾经为此专门设宴招待欧美商人及外交人士。他解释说："（敝国）历受诸贵国文明感化，虽罢课、罢市、罢工达十天有余，而仍安静如常，绝无一毫暴动，当可邀世界诸大国共谅。"接着，他讲了一番很有技巧性的话："敝国人士，一致戒用日本货，而欧美诸大国之货畅销敝国，至好时机也。欧战四年余，诸贵国销行东亚之货，被日本国争攫殆尽，今公理战胜，诸贵国正可广造物品畅行东亚，今为在席诸公贺，而彼此联络友谊更加密切。"言下之意，中国抵制日货，大大有利于欧美商品回归中国市场，道理所及，当然很是引得欧美人的欢喜认同。

除了推动消费市场上的抵制运动之外，企业家们更利用这股爱国热潮，夺取了产业经济的某些主导权。面粉和棉纱"两料大王"荣宗敬就做成了两件很有利于民族产业的大事。

从1919年的夏天开始，荣宗敬就四处奔走，联络面粉业人士，自行组织面粉交易所。当时在上海，日本商人开设了面粉取引所（交易所），经营面、麦的期货交易，基本控制了上海市场的原料和成品的价格，华人企业多年仰其鼻息而无可奈何。荣宗敬乘群情激奋之际，提出自办交易所，摆脱日本人的控制，此议得到同业的一致响应。1920年1月11日，中国机制面粉上海贸易所（后改名为上海面粉交易所）宣告成立，筹集股本50万元，荣宗敬、王一亭等沪上面业大亨均为理事。

同时，荣宗敬积极筹建纱布交易所。作为上海最重要也是那些年赢利最强的民族产业，棉纱的原料期货交易也被日商开办的取引所掌控。每年的棉花和纱布交易量非常大，各棉纱厂虽有心挣脱日商控制，但是也很担心操作不当，重蹈当年胡雪岩的覆辙。所以荣宗敬提出，必须协同一心，断流开源。在他的召集下，华商纱厂联合会的所有会员齐聚一堂，通过了两条跟日商决裂的原则：一是各厂不从日商的取引所采购棉花，必坚持到底；二是凡在取引所买卖棉花和纱布的行号或掮客，各厂与之断绝往来，并登报宣布此旨。与会厂商被要求一一举手，以示慎重通过。1921年7月1日，纱布交易所正式开幕，筹集股本200万元，荣宗敬、穆藕初等人为发起股东。

面粉和纱布两个交易所的建立，意味着这两大民族产业的期货价格主导权回归华商。这是企业家阶层借"五四运动"的东风打赢的两场漂亮的商战，特别是纱布交易所的建立，也算是给乱坟堆里的胡雪岩一个迟到了30多年的告慰。

第50节：1919广场背后的人(7)

如果说，"五四运动"决定性地改变了中国的文化生态，那么，它对商业生态的影响也是巨大的。就如同胡适等年轻的留洋博士一跃而成为文化领袖一样，一些有现代商业背景的年轻企业家也迅速登上了舞台。这个景象很快在1920年上海总商会的换选风波中呈现出来。

风波仍与"五四"有关。1919年5月9日，就当学生游行被镇压的时刻，上海总商会内一些与段祺瑞政府关系密切的老派商人发出一份电报，主张先在巴黎和约上签字，然后再与日本交涉归还青岛。此电引起公愤。随着抗议风潮渐成主流，总商会内部传出"改良总商会"的呼声，认定现在的总商会"一味与官僚派接洽，暮气太深，官派太重，麻木不仁"，所以必须重选明哲之才。

1920年8月，总商会进行换届选举，原有的33名会董中竟有31人落选，新当选的会董中有1/4的人还不到40岁。41岁的聂云台（1880~1953）被选为总商会会长，而他的前任是73岁的老买办朱葆三。

聂云台是个意气风发的新派企业家，他13岁就中了秀才，后来竟自绝科举，跟外国人学英语、电气、化学工程等新学科，再后来赴美国留学深造，回国后当上了一家纺织工厂的经理。他的身份中最为显赫的是，有一个国人皆知的外祖父-曾国藩，其家传血脉自有别一份的抱负。在1917年，聂云台与黄炎培等人在上海发起成立中华职业教育社，任临时干事，这是中国第一个职业教育团体。他还写了一本薄得只有10页纸的小册子，书名叫《大粪主义》。书中说，在民间，人中了毒可以用大粪灌解，而国家民族的毛病中的毒也一样可以用大粪来解。按聂云台的说法，当世之人有四种毒，一是骄慢，二是体面，三为骄懒，四为奢费。这四毒，浇上一勺浓烈的"大粪主义"，一切就化为乌有了。浇大粪的方法很简单，从教育和政治入手，但是要密切联系公厕和大粪。教坛上，学校的老师带头，跟学生一起挑大粪、洗厕

所，浇粪种菜。让学生认识到，大街上挑粪的人，才是最可宝贵的人。而政坛上，则要求从国家元首到各县的长官，每天早上必须到指定的地点亲自刷洗厕所，而且必须刷洗干净。如果担心长官的安全，可以派卫兵四周警卫，长官一边刷洗，还配一个演讲员在旁演讲其意义。其理论虽是荒诞，却有着最朴素的民本思想。

聂云台上任后，迅速展开了一系列的革新措施。他集中一批企业家力量，组成了财政、陈列、交通、公证等八个专门委员会，充实和健全了商会的职能。从1921年起，总商会连续三年举办了三次规模宏大的国货展览会，推动了民族工业的发展。聂云台还兴办工商业图书馆和商业补习学校，出版《上海总商会月报》，培养商战人才和发布商人声音。

第51节：1919广场背后的人(8)

与焕然一新的总商会很类似的，在上海商界另外一个被年轻人把持的商会是上海银行公会。

这家创办于1918年7月的行业公会由12个银行家发起，他们大多出生于19世纪80年代，此时年龄不到40岁，而且全数受的是现代金融教育。发起人宋汉章和张公权分别毕业于上海中西学院和日本东京庆应大学，其他还有毕业于日本山口高等商业学校（李铭）、英国伯明翰大学（徐陈冕）以及法国巴黎大学（徐新六）的。这些人不屑于陈旧的钱庄模式，渴望摆脱国家的干预，以国际金融法规来管理自己的银行。他们集资创办《银行周报》，在发刊词中很自信且明确地宣告："溯自吾国与外人通商以来，国内商业进而为国际商业，经营之范围日扩，其方法亦日异。为之枢纽机关者，如旧日之钱庄票号，已不能应今日之潮流，所谓银行者乃应运而生。银行者，所以供一国财政工商以及社会经济之运用也。"朝气浩荡的一行字冲过来，就把钱庄票号扫进了历史的垃圾堆。

1920年，在31岁的张公权的倡议下，由上海银行公会牵头，各地公会联合组成了全国银行总会。在后来的7年里，它成为一个可以与中央政府公开博弈、直接影响金融政策的银行家集团。

在伟大的"五四运动"中，企业家阶层的作用与表现长期不被提及。正如我们已经描述的，在时代的重大衍变时刻，"广场背后"的他们以自己的方式演出了同样精彩的一幕大戏。

法国学者白吉尔在评论"五四"时期的企业家时说："那些企业家，都是摈弃旧观念、倡导新思想的超群人物。正是在这种意义上，他们对中国社会现代化所作的贡献，与"五四运动"中知识分子的杰出作用相比，可谓是一珠双璧-尽管他们没有像后者那样慷慨激昂。"她还说："民族企业家与激进的知识分子相比，显得较为实际，与保守的官僚相比，又显得较为开放。"

环视1919年前后的世界，我们可以看到，随着第一次世界大战的结束，全球政治格局十分动荡。在中国的北方，俄罗斯人以暴力革命的方式建立了社会主义国家，而在西南方，另外一个古老的亚洲大国印度则正十分巧合地进行着一场非暴力的民众运动。

在近代史上，印度所遭受的耻辱并不比中国轻。从17世纪开始，印度就受到英国的经济和军事入侵，到1857年，也就是欧洲列强对中国发动第二次鸦片战争的前后，印度被大英帝国正式吞并，屈辱性地改称为"东印度公司领地"。此后数十年，印度人民为了自治和独立不断起义、流血成河。

到1919年11月，一个出生于土邦首领家庭、在英国伦敦大学受过西方教育的律师莫罕达斯·卡拉姆昌德·甘地发起了"非暴力不合作运动"。他宣布了一系列与英国政府"不合作"的内容，包括退还英王所授爵位、勋章，辞去在地方机构中所任公职，不参加殖民政府的一切集会，抵制英国殖民教育等等；在经济上，则抵制外国产的商品，特别是英国产品，他号召所有印度人应该穿土布，而放弃英制织布。甘地的非暴力不合作运动成为印度人民反对异族统治的主要手段，它十分曲折而反复地进行，一直到1947年，印度终于宣告独立，甘地因此被视为"圣雄"和"印度国父"。①

第52节：1919广场背后的人(9)

后世学者常常将1917年的苏联"十月革命"与"五四运动"联系在一起探究，却很少有人观察到几乎同时发生的印度"非暴力不合作运动"。事实上，1919年的中国思想界受到了来自南北两大社会思潮的夹击式影响，至少在经济领域，保守的企业家阶层的选择与甘地的非暴力主张很可参照。

回望1919年中国之运动，真可谓轰轰烈烈，就像灯火辉煌的列车在暗夜中一闪而过，给人留下的是若有所失的晕眩感。在此后的四五年里，文化界群星璀璨，思想空前活跃，各种政治力量和主张自由萌生，其中对历史影响最大的事件是1921年7月23~31日，陈独秀、李大钊和毛泽东等人在上海（后转到嘉兴南湖）组建了中国共产党，它不久将崛起为一支强大的力量。而在企业界，雄心勃勃的新兴企业家们开始试验他们的政治理想。

自袁世凯之后，北洋政府因军阀割据和财政拮据，一直显得很弱势，这客观上让企业家有了博弈的空间。1920年秋，中央政府决定发行政府债券。12月，张公权领导的银行公会在上海举行会议，以旧债券清偿不力为理由，拒绝认购所有债券。在北京掌权的段祺瑞十分恼火却也无可奈何，只好派代表与银行家们谈判，最后同意建立统一的国债基金会，将关税余额作为偿债基金，再由英国人掌控的海关总税务司作为第三方管理。这种跟中央政府叫板的事情在当时并非个案。早在两年前，上海总商会还拒绝派人北上参加农商部组织的经济发展研讨会，理由是"鉴于困扰国家的动乱局面，经济和商业陷入混乱，没有必要浪费时间参加此类会议"。

在对中央政权失望的情形下，企业家们接受了空想社会主义和自由主义的思潮，尝试重建中国的社会秩序。其努力的方向主要有两个：一是建设模范城市或试验公社，一是创立城市自治机制。

中国人向来有"修身、齐家、治国、平天下"的济世理想，对企业家来说，天下太大，那就去治理眼皮底下的那片土地吧。在这方面，张謇是一个最值得纪念的典范。从1903年开始，他就致力于家乡南通的城市建设，大生纱厂的很多利润都被他投入到公共事业上。将近20年下来，南通已成当时中国最出名的县城。1920年，一位访问者描写他看到的南通："在登岸以前，我们就已感受到她的现代气息了。大道旁柳树成行，满载面粉、棉花以及旅客的卡车、汽车在奔驰，高耸林立的烟囱在冒着烟，工厂的机器轰鸣声在回响-一个欢快劳动的日子又宣布开始了。在江岸边建有现代化的码头和仓储设施，通过现代化的公路和运河，运输线四通八达。……登上狼山山顶，一幅动人的壮丽图画展开在我们眼前。在南面奔腾着雄伟的长江，它的水上运输繁忙。在西面静卧着南通城，屋顶、烟囱、城门楼依稀可见。到处都显示着满足、快乐和繁华。我们看到每一寸土地都得到了耕种，并由田间小路分割成几何形状。……在居住区内有大量精心种植的树木，这也是这里的一个特征，在中国其他地区没有类似的情况。"上海英文《密勒氏评论报》主笔J·B·鲍威尔（John Benjamin Powell）也是在这一年到访南通，他称之为"中国大地上的天堂"。他在报道中写道："张謇以及他的兄长张、他的儿子简直可以用"君临天下"一词来形容，除了童话故事中对待臣民就像对待子女一样的慈善君王外，可能无人可与之匹敌，而在南通州这却是事实。"1922年，中国科学社在南通举行年会，梁启超到会，称之为"中国最进步的城市"，文学家鲁迅的朋友、日本人内山完造称南通是一个"理想的文化城市"。同年，北京、上海的报纸举办"成功人物民意测验"，投票选举"最景仰之人物"，张謇得票数最高，这一年正好是他70岁大寿。让人感慨的是，也正是在这一辉煌的时刻，张謇的企业突然冒出了危机的苗头，他将很快陷入无法自拔的泥潭。

第53节：1919广场背后的人(10)

不过在1922年，南通模式还是如此的迷人和让人感奋，在很长时间里它成为企业家的梦想。也是在这一年，老实办朱葆三在上海郊区购置1 000亩地，设想建立一个类似南通的试验城。而荣家兄弟则尝试着在自己的工厂里搞了一个"劳工自治区"。"自治区"设在家乡无锡，建有男、女职工单身宿舍和职工家属宿舍，宿舍分区、村、室三级，由工人自己推选各级负责人员进行管理；还兴办了食堂、储蓄所、合作社、医院、工人夜校、子弟学校、图书馆、电影场，乃至公墓、功德祠、尊贤堂，工人从生活、教育、文化娱乐、劳动保险到生老病死诸多方面都得到了一定程度的保障，可谓社会功能一应俱全，宛若一个独立的"公社"。到后来，为了处理各种纠纷事宜，"自治区"内还设了一个工人自治法庭。"自治区"的建立，一方面实践了荣家兄弟的社会理念，另一方面也直接带来了生产效率的提高，荣德生经常在周末集体训话时宣传自己的"自治主张"："厂方的利益，就是各工友的利益，劳资应该充分合作，团结一致，否则皮之不存，毛将焉附？"

如果说，张、荣等人的试验着眼于家乡的重建，那么，另外一些人则有更大的抱负，他们试图在某些城市建立自治型政府。

企业家的政治热情一方面是被逼出来的，另一方面也是不清晰和幼稚的。1921年10月，在商会联合会的年会上，很多年轻的会员提出了参与政治的呼吁。一个叫唐富福的人在发言中大喊："我们用不着仰赖某个个人，世上从来没有救世主……现在该是商人面对现实，摆脱陈旧的不参与传统，投身政治的时候了。我们拒绝将我们所主张的开明政治与那种黑暗的政治混为一谈。如果政治是黑暗的，而我们却接受其统治，岂不成了奴才和背叛者了吗？我起誓，我决不！中国商人要拯救这个国家。商会总是以不参与政权为自己的荣誉，但在今天，这种节制却是我们的耻辱。"这番演讲刊登在了当时的《北华捷报》上。唐富福的论点在年会上引起共鸣，穆藕初等人也认为："实业界人

士务实不闻政治的陈旧观点，是不值得赞赏的。应团结起来，采取适当的方式，推动政府改善国内局势。"

企业家阶层的参政和自治理念得到了自由派知识分子的呼应，胡适、丁文江等人提出了"好人政府"的概念，就是由"好人"来管理政府，依靠专家解决专门问题。所谓"好人"，就是知识分子和企业家阶层，"即以现身从事农工商业及劳动者执政，而除去现在贵族军阀官僚政客等无职业者执政"。

为了实践商人主政和"好人政府"的主张，各地商会先后都提出过千奇百怪的设想。1923年3月，汉口总商会向国内各主要城市的商会发出了一份《保护商埠安全议案》，提出以中世纪欧洲的汉萨同盟为仿效，建立一个"真正的城市联盟"。汉萨同盟是德意志北部的城市联盟群，起源于12世纪中期，鼎盛于14世纪。它由富商和贵族发起，拥有军队和金库，极盛时加盟城市多达160个。汉口的议案认为："如全国各商埠能实行团结，声气灵通，势力雄厚，举国内外，谁敢予侮？"此案"看上去很美"，却一点也没有操作的可能。

第54节：1919广场背后的人(11)

汉口议案提出后不久，上海的企业家更有过十分大胆的、闹剧式的行动。

年初，北京政坛出现动荡，直系军阀曹锟打败皖系的段祺瑞，控制了中央政权。在总统选举中，曹锟用钱收买国会议员投票，每人5 000元，受贿的议员共有480人，曹锟因此"选"上了大总统。6月，他把现任总统黎元洪赶出北京城。一时间，贿选丑闻臭遍全国，各地抗议声四起。6月23日，上海总商会召开了一次会员大会，一方面通电谴责北京，另一方面宣布上海独立。他们组成了一个由70人组成的民治委员会，宣布将以执政者的角色来管理城市。他们发布公开宣言，拟订行政章程，与曹锟政权电报交涉，一时忙得不亦乐乎。

但是，民治委员会显然缺乏合法性和实际的行政能力，只忙乎了两个月，它就无疾而终了。企业家们的尝试遭到了舆论的嘲笑，《东方杂志》的一篇评论便讽刺说："最可笑的是，上海商会妄欲组织商人政府，自认为民治委员会基本会员，一若除商人外无人民者，又若除上海商人外无人民者，更若除上海总商会之商人外无人民者，即此一端，其无知妄作已可悲矣。我们商人向缺乏政治常识，每激于一时热情，殊不知盲从妄作，根本已错。"其言刻薄，却也点出了商人主政的三个缺陷：一是爱搞"小圈子"，二是缺乏民众基础，三是没有明确的执政主张。令人好奇的是，唯一对总商会行动持鼓励态度的是已经成为共产党员的毛泽东。他在《响导周报》上发文《北京政变与商人》，认为："上海商人业已改变从前的态度，丢掉和平主义，采取革命方法，鼓起担当国事的勇气……"①

企业家阶层的自治努力在这之后数年内还将持续下去，每一次都因为缺乏民众基础和宪政理论支持，而显得幼稚和缺乏持续性。在一个现代国家，自治政府及议会制度的真正确立，需要一个自由或稳定的社会环境，在那样的社会内部，各种利益集团以公平协商的方式共

存，可是，在20世纪20年代的中国，内乱远未停止，暴力随时可能打断和平的努力。因此，白吉尔把这一时期的失败，称为 "一个不自由年代中的自由主义的失败"。她评论说："资产阶级的作为，通常显得模棱两可，缺乏条理和毫无效力，在某种程度上，是由于它所处的政治地位的性质不那么明确的缘故。"

1920年7月，虞洽卿四方运筹，获准建立上海证券物品交易所，票券、棉花、布匹、粮油等均可在此交易。当时的上海，竟有140个各种各样的交易所，是全世界交易所最多，也是最不规范、投机色彩最为浓烈的城市。虞洽卿的这个交易所是中国第一家正规、综合性的证券物品交易市场。据记载，该所的首倡者是孙中山，他于1916年在北京约见虞洽卿，提出在上海筹建交易所。他对虞洽卿说："交易所既成，亦可为革命聚积资金，诚乃大事矣。"靠办交易所为革命筹钱，孙氏逻辑很能代表当时革命家的经济思想。虞洽卿依计而行，数年乃成。虞洽卿出任理事长，借此成为上海风云一时的期货大亨。①

第55节：1919广场背后的人(12)

也是在这段时间前后，陈其美（他已于1916年5月遇刺身亡）的结拜兄弟蒋介石落魄沪上，也来投奔虞洽卿。虞洽卿慨然收留，安排蒋介石在交易所当上了一名经纪人，另一位浙江老乡、革命党人张静江则出资4 000元，让蒋介石在交易所中占了股份。不料蒋某人"革命有方"，却经营无术，先是在买空卖空中赚了不少钱，紧接着又全数赔光还欠下一屁股债。百般无奈下，蒋介石躲到虞洽卿家中避债多日，然后决心南下投奔孙中山。为了躲避债主尾随跟讨，虞洽卿出主意让他投帖拜青帮老大黄金荣为"老头子"。

黄金荣门徒黄振世日后记录当时的场景：虞洽卿到八仙桥钧培里黄公馆后，向黄金荣说明情由，要求录收蒋介石为门生，黄金荣因为虞洽卿在当时商界地位高，势力大，亦很想结交，所以对他提出的要求都无条件答应下来。又因为虞洽卿不熟悉投拜老头子的手续，第二天陪同蒋介石到黄金荣处时，只投递了一张写着"黄老夫子台前，受业门生蒋志清"的大红帖子，既没有拜师应有的蜡烛、香，更没有致送压帖的贽敬。还因为黄金荣事先从虞洽卿处知道蒋介石的困难处境和拜师目的，同时也为了讨好虞洽卿，所以非但不计较压帖贽敬，还有心"慷慨"地赠送蒋介石旅费大洋200元，并且鼓励他去广州。分别以后，二人互不通信，日久以后也就时过境迁，淡然若忘了。

谁也没有料到的是，仅仅6年后，乾坤倒转，这番江湖交情又蘖生出一段影响中国走向的历史公案。

不过在讲述这段公案之前，我们要先来到1924年的中国，经济萧条在天灾人祸的夹击下突然降临了。

第56节：1932救亡的经济(1)

1932救亡的经济

我的家在东北松花江上，

那里有森林煤矿，

还有那满山遍野的大豆高粱。

我的家在东北松花江上，

那里有我的同胞，

还有那衰老的爹娘。

九一八，九一八，

从那个悲惨的时候，

脱离了我的家乡，抛弃那无尽的宝藏。

流浪，流浪……

-张寒晖：《松花江上》，1932年

1931年6月22日，美国《时代周刊》以《在轮胎上》为题，报道了沈阳兵工厂制造出中国第一辆载重卡车的新闻。文章称，卡车的发动机、齿轮及其他复杂部件均从美国进口，中国工人能生产钢材、车架和散热器。工厂负责人对记者说："这是100型的，计划建立一条生产线，每月生产5辆，每辆车的轮胎载重量为1万磅（约5吨）。我们还将每月生产10辆75型的，每辆车的轮胎载重量为7 500磅。"

仅仅三个月后，这家中国最大的兵工厂和正在建设中的卡车生产线就落入日本关东军手中，同时被"接收"的还有数百架自制的军用飞机。

进入1930年之后，战争的幽灵一直如展开翅膀的黑色巨鸟，笼罩着苦难的中国大地。

翅膀的一翼是内战。1930年春夏之交，全国所有反对南京政府的军事势力集结在一起，阎锡山、张学良、冯玉祥、李宗仁以及武汉汪精卫结成同盟，与蒋介石一决雌雄，史称"中原大战"。战事从5月打到

11月，双方投入兵力逾百万，战线绵延数千里，是自太平天国之后最大规模的内战。战事几度胶着，反复诡异，最终蒋介石取得胜利。此后，国内军阀再无人敢于与他正面较量。中原大战刚刚打完，蒋介石迅即将枪口对准江西井冈山的共产党部队。从11月到下一年的6月间，他前后动用60万兵力对苏区发动了三次"围剿"，谁知竟全部以惨败告终，他终于遇到了一生最大的对手毛泽东。

翅膀的另一翼是外患。正如卢作孚在东北亲眼所见，日本对资源丰富的东三省早已"食指大动"。1931年9月18日傍晚，日本关东军在沈阳北面约7.5公里处，离东北军驻地北大营800米处的柳条湖南满铁路段上炸毁了小段铁路，然后嫁祸东北军，出兵进击北大营。正在北平城里夜宴跳舞的少帅张学良采取"不抵抗政策"。不到半年时间，东三省100万平方公里失陷，张家父子在东北苦心打下的工业基础，成为日本日后发动全面对华战争的主要动力源。①关东军游说已经退位的清朝末代皇帝溥仪，北上建立傀儡政权"满洲国"。这就是震惊世界的"九一八"事变。

1932年1月28日，日军以保护日侨为由进犯上海，日机轰炸闸北华界。中日军队激战闸北，600多家工厂、4 204家商号和1.97万座房屋被毁。5月5日，中日在欧美各国调停之下签署《淞沪停战协定》。

"九一八"事变的爆发，让中国再次处于危急的存亡关头。一曲《松花江上》，刺痛四万万国民。反日情绪空前高涨，各地学生纷纷游行请愿，各地再度爆发势不可当的抵制日货运动。

1931年10月26日的美国《时代周刊》第二次以蒋介石为封面人物，在新闻中，抵制日货成了重要的报道内容。

在上海，那些敢偷偷摸摸卖日货的店主，上周受到由"反日协会"自己任命的中国"警察"的严厉惩罚，哭哭啼啼地被关进临时设立的监狱。

这些不爱国的商人吓得说不出话，跪在反日协会审判者面前不停地磕头求饶。"审判员"处以罚款，惩罚他们卖日货的罪行，"罚金"达1

万墨西哥元（2 500美元）。凡是被处以罚款而称无力支付的店主，就被押进反日协会的监狱，在里面挨饿。这种怪异的审判，以各种方式出现，公然违法的行为却在各地得到中国公众舆论的支持-人类1/4民众的舆论。成千上万的城市与乡镇，爱国者汇成一个整体，发出如下神圣的誓言（由中国首都南京的全部师生宣誓过）："对着青天白日，对着我们的祖国，对着我们祖先的陵墓，我们全体教职员工和学生发出庄严宣誓，只要我们活着，就永不使用日货。如果违反誓言，老天可以惩罚我们，别人可以处死我们！"

第57节：1932救亡的经济(2)

全世界的唐人街纷纷抵制日货。在安大略省温莎市的白人，吃惊地看到400名加拿大华人采取与波士顿茶叶党同样的举动，把价值6 000美元的日本茶叶、丝绸和海鲜集中在一起，浇上汽油，由温莎德高望重的李枫（Fong Lee，音译）发表鄙视日本的演讲，然后点燃货物。在太平洋彼岸，美国航运公司高兴地看到日本的公司取消了中日航班，自己则多了生意机会。

正如《时代周刊》所描述的，此次抵制日货运动的激烈和全面超过了以往的任何时期，并出现了新的运动倾向：一是民族主义热情下的准暴力化，二是政府积极参与的制度化。

"九一八"之后的第十天，北平就举行了20万人参加的抗日救国大会，人们烧毁日本商品，要求对日宣战，收复失地。同日，南京、上海的2 000多名学生上街请愿，冲击国民政府外交部，外交部长王正廷被学生打伤，后被迫辞职。其后一月内，超过100个以上的城市都举行了万人聚会抗议活动。在商业和银行业，抵制日货被严格地实施，上海、广州等地的银行断绝与日本的一切交往，搬运和码头工人拒绝装卸日本货物，日资企业的雇员被强烈鼓励辞去他们的工作，否则，就可能遭到殴打。据当时的《申报》报道，"在上海买卖日本产品事实上已是不可能"。

目睹了当时情景的美国记者埃德纳·李·布克记载说，1931年的抵制运动"对中国这样进行抵制活动的老手来说也是前所未有的"。她看到一个与日本商品有关的商人被扔进木笼，"暴露在众目睽睽之下-就好像是一只销售了日货而背叛他祖国的奇异野兽"。人们对那些采取了过激行动的人持宽容态度，甚至将之视为民族英雄。在武汉，有人因把一枚炸弹扔进一家被认为销售了日本衣物的商店而遭逮捕，他仅仅被处以缓刑就释放了。各地的日本侨民都遭到了不同程度的袭击。1931年1月18日，上海三友毛巾厂的激进爱国工人殴打了几个日本僧人，导

致一人死亡。两天后，日本侨民放火烧了这家工厂，这成为"一·二八"日军攻击上海的直接导火索。

在此次抵制运动中，民众表现出超乎寻常的高道德标准。日货被定名为"仇货"，也就是仇人生产的商品，是宁可饿死也不能使用的东西。抵制活动到了"逢日必反"的地步，上海市商会收到来自厦门的商人来信，要求澄清朝鲜人参该不该抵制。商会随即展开调查，发现日本三井贸易公司垄断了朝鲜人参的贸易，因此，认定"朝鲜人参是日本产品"。商会当即给厦门的商人团体以及各港口发送电报，并在市民大会上号召大家不要再买朝鲜人参。在天津，一个叫宋则久的商人把自己的"天津工业售品所"更名为"天津国货售品所"，发誓商店只出售国货商品。当地的《庸报》报道说，有人发现售品所出售的女大衣用的是日本纽扣，宋则久当夜查验所有的女大衣，没有发现日本纽扣，第二天他下令再彻查一遍，结果在法租界的一个分所里，真的找到几件使用了日本纽扣的女大衣，宋则久当即开除了分所的主管，并公开登报向市民道歉。

第58节：1932救亡的经济(3)

人们还重新定义了"奸商"的概念。在传统意义上，这是指"卑劣、诡计多端的商人"，而在民族危机的语境里，它被升格为"叛国的商人"，所有出售日本商品的商人都成了叛国者，而这是"人人得而诛之"的。在郑州，一个销售日本香烟的中国商人被迫"头顶一张巨大的香烟纸板盒，在一场大型示威中游街示众"。妇女被要求一定要使用国货，否则就形同妓女。在一篇题为《国货与妓女》的文章中，作者以女性的口吻写道："我认为穿国货是一件最高贵和荣耀的事情，相反，如果让自己全身穿着舶来品，不仅会被认为身体下贱，也是件无比难堪的事情。"

在其后相当长的时间里，对日货的抵制已经成了一种全民性的情绪，在某种程度上超出了理性的范畴。在1932年发表的中篇小说《林家铺子》里，作家茅盾形象地描述了当时抵制洋货的某种现实："小伙计们夹在闹里骂"东洋乌龟！"竟也有人当街大呼："再买东洋货就是忘八！"……大家都卖东洋货，并且大家花了几百块钱以后，都已经奉着特许："只要把东洋商标撕去了就行。"他现在满店的货物都已经称为"国货"，买主们也都是"国货，国货"地说着，就拿走了。"

跟以往历次运动的情况完全相似，企业家阶层是抵制日货的积极参与者和得益者。

在坚决的抵制浪潮下，在华日资工厂遭到毁灭性的打击。日本最大的对华实业投资在棉纺织产业，当时有43个日本工厂，其总投资额为1.49亿美元，而重要的华资工厂有81个，总投资额为1.3亿美元，日企占纺纱生产总额的38%、占织布生产总额的56%。"九一八"之后，这些工厂相继陷入停滞。

作为纺织业重镇的上海，在抵制运动开始的前几个月，一些华资工厂曾经因为原料短缺而陷入严重的困境。1932年2月的《申报》报道，全市113家丝厂只有20家仍在开工，针织企业有1/3被迫关闭。从

日本纺织工厂主动离职或被辞退的数万工人成了危险的失业群体。但是不久，情况得到了控制，日本工厂失去的市场份额被华资企业抢走。

在天津，一个叫赵子贞的企业家创办了东亚毛纺织有限公司，生产羊毛制成的布料。当时市场上最畅销的同类产品正是日本货，赵子贞给产品起的商标是"抵羊"，也就是"抵制洋货"或"抵制东洋货"的谐音，商标的图形是山海关、长城和两只争斗的公羊，一看就知是中国人制造的布料。在上海，还有一家章华毛纺厂索性将自己出品的毛织品起名为"九一八"牌。

在四川，卢作孚是救国会重庆分会的核心成员之一。他在民生公司轮船的卧铺床单和职工宿舍的床单上都印上了"梦寐毋忘国家大难"的字样，以此激励国人的爱国之心。另外，他还特地制定了一套针对日资轮船的服务标准："招待乘客和蔼周到的精神要超过日船；保护客货的办法要超过日船；保护船身，节省费用的精神要超过日船；清洁整饬调理秩序的精神要超过日船；对于乘客要随时提起抗日救国的精神"。靠这样的精神和服务质量，民生公司的轮船大受欢迎，许多人宁愿多等几日也不愿搭乘日本轮船。

第59节：1932救亡的经济(4)

吴蕴初（1891~1953），是这段时期涌现出来的最出名的爱国企业家之一。20世纪初，日本科学家从海藻类植物中提取出了谷氨酸钠，发明了可以使菜肴更为可口的"味之素"调味品。在20年代，中国的味精市场被日本"味之素"完全垄断。1922年，化工专家吴蕴初摸索研制味精成功，建成上海天厨味精厂，以"纯粹国货"的口号与日本"味之素"竞争。他的出现引起了日商的警惕，生产"味之素"的铃木商社向中国专利局提出抗议，认为"味精"两字是从"味之素"广告当中的"调味精品"转化而来的，要求取消"天厨味精"的商标。吴蕴初把这个事件演化成了一场民族产业的保卫战，他发动国内的食品企业联合请愿，媒体更是大力支持，最后，日商只好不了了之。吴蕴初积极参与了中华国货维持会的工作，他是很多反日组织和抵制活动的主要捐助者。1926年，天厨味精获得费城国际展览会的金奖。"九一八"事变的爆发，让吴蕴初再次得到了打击日本企业的机会。在汹涌而来的抵制日货运动中，天厨味精及其他冒出来的国产味精工厂成为市场的主导者，"味之素"撤离了绝大部分的中国市场，最后只在日军控制的东三省销售。天厨味精的成功让国人士气大振，被认为是国货战胜日货的经典案例。1934年3月，吴蕴初捐赠一架轰炸机给国民政府，3万人参加了在上海虹桥机场举行的捐赠仪式，在飞机的机身上印着两个很大的字："天厨"。

在过去几年，国民政府对于抵制日货运动持一种很暧昧的态度。一方面，它很希望借此形成一股可以凝聚的民族力量，缓解丛生的国内矛盾。此外，决策者也将抵制洋货看成是鼓励民族工业以及贸易保护的一种战略。在1928年，蒋介石在参加一个国货展览会的开幕式时便曾经宣称："国民政府是要提倡国货，要振兴实业，要挽回利权，使外国货在中国没有销路，大家都用国货来打倒帝国主义。"而另一方

面，为了维持与日本的外交关系，政府也曾经多次强行解散反日团体。

"九一八"之后，中日虽未正式宣战，但是已形同仇国，政府开始走到前台，国民党的各地方党部都公开地参与到了抗议和抵制活动的组织工作中。抵制活动开始形成制度化，与仇日有关的"五九"、"九一八"都成为固定的抵制日货活动日。在1932年底，国民政府宣布下一年为"国货年"，1934年为妇女国货年，1935年是学生国货年，1936年是市民国货年，而提倡国货的最重要主题之一就是呼吁民众坚决反对日货。

对于政府来说，"九一八"的另外一个结果是，关于经济增长模式的讨论变得别无选择。在过去的几年里，自由经济模式与国家主义模式的争论不绝于耳。自日本占领东三省后，几乎所有人都明白，中日之间，必有一战，于是，国家存亡成了一个超乎一切的命题，国家主义的战略成了政商共识。蒋介石在这一年的讲话中多次强调，"中国之工业发展，应偏重于国防方面"，"中国经济建设只有在军事建设的基础上才能实现"，目前中国最紧迫的任务是"建立一支规模虽然不大，但却有统一装备、第一流的、机动性强的武装力量"。谭熙鸿主编的《十年来之中国经济》（1948）记录道，当时"建设国防经济，发达国营工矿事业的呼声，遍于全国上下"。在这样的大环境中，一个新的名词"统制经济"出现了。它强调国家力量对经济的干预，优先发展军事工业和重工业，国营事业的扩张和整合速度大大加快。

第60节：1932救亡的经济(5)

1932年11月，洋务运动的仅存硕果之一、国内最大的航运企业轮船招商局再度收归国营。行政院副院长兼财政部长宋子文在呈报行政院的报告中称："兹与沪上各界领袖协商，均谓非借众力不足以恢复信用，非收回国营不足以根本规划。"

南京政府自成立以来就对私营化的招商局窥视已久。1927年11月，政府成立了招商局监督办公处，由交通部长王伯群亲任监督，"督促董事会自动改组，刷新整理，除弊固本，以尽扶持之责"。当时，招商局董事会的会长是李鸿章之孙李国杰，号称"皖省首富"，因为身份特殊，宋子文等人对其下手还是颇有忌惮。为了维护自身利益，李国杰请来同盟会的老会员赵铁桥担任公司的总办，赵铁桥在1907年就加入了同盟会，曾经被孙中山任命为中华革命党的四川支部长，是一个老资格的革命家。1930年7月24日晨，赵铁桥在上海招商局的总部大门口被刺客枪击，当场身中数枪，不治身亡，这一血腥事件在国内引起很大轰动。据称，实施暗杀的是当时人人闻之变色、连杜月笙都要花钱"孝敬"的"暗杀大王"王亚樵。然而王亚樵到底受谁所托，为何实施暗杀，动机一直不明。三个月后，国民党中央常务会议就作出决议，"招商局应收归国营，关于股权债务之处理，由该局整理委员会妥拟办法，呈请国民政府核定施行"。

到了1932年，国事紧迫，招商局的收归很快提速。在很多人看来，战争时期，航运事业涉及军力运输等国防任务，收归国有已是题中之义。招商局国有化后，正式更名为国营招商局，隶属于交通部，取缔了董事会制度，成立理事会、监事会和总经理制度，一切经营重回国营体系。

在《招商局收归国营令》中，政府明确宣示，现有的私人股份将"由国家现款收回，以示优惠股东之意"。事实却是，中央银行为购买股权一共花了212.63万两白银，而招商局当时的账面资本就为840万

两，实际资产远远高于此数。据《招商局史》记载，当时企业仅抵押给汇丰银行的五处房产就价值196万两，汉口等地的房产价值367万两，上海与武汉两埠局的资产合计2 336万两，加上江海轮船及其他资产，招商局的总资产超过5 000万两，扣除债务1 700多万两，实际资产为3 300万两。

也就是说，国民政府以不到1/10的价格收走了全国最大的航运企业。在过去的60年里，招商局几度公私易手，其产权轮回、经营者命运跌荡，堪称中国企业演化的一部"教科书"。

在一个强敌虎视的时期，一国之经济要欣欣向荣，是不可能的事情。"九一八"之后的中国便是如此。随着东三省沦丧、对日贸易萎缩、民众惊恐、消费低迷以及大量资金用于军事工业，中国经济出现了恐慌性动荡。

第61节：1932救亡的经济(6)

恐慌首先表现为债券市场的暴跌。在日军9月18日入侵东北的一周内，上海五种主要债券的平均市价急跌到票面值的60%以下，到12月，所有公债只有在低于票面值40%的条件下才能成交，跟战前的9月1日相比，它们的价值跌掉了一半。上海的银行家们在这次恐慌中损失几亿元，有两家银行因此倒闭。

1932年1月初，财政紧张的国民政府突然宣布停止支付所有政府债券的本息，这如同火上浇油，13日，上海各银行出现了挤兑情况。当时银行的储备金中，60%是现金，40%是保证债券，而且绝大多数是之前被认为一本万利、如今大大缩水的公债。挤兑一旦成为风潮，中国金融将瞬间崩盘。于是，在2月18日，政府与银行界展开谈判，宋子文提出"削减一半偿付、降低公债利率和延长还本期限"等三个建议，这三条等于把公债的偿付腰斩一半以上，四年前那个无比诱人的公债投资现在看上去更像是一个巨大而可笑的骗局。银行家们欲哭无泪，如果接受宋子文的条件，损失可想而知，然而如果不接受，就可能被挤兑风潮淹死。无奈之下，银行家同意了这三个条件，不过他们也希望政府作出承诺，从此以后，这个条件一定不能再变更了，同时，四年内不得再发行新的公债。宋子文一口答应。后来的事实是，仅仅一年后，他的这个承诺就又随风而逝。

这场金融恐慌，最终以银行家付出惨重的损失而得以缓解，这是上海银行界遭遇的一次新的灾难。根据变更后的约定，宋子文每年可以减少8 000万~1亿元的公债偿付款项-在1932年，政府的年度总收入为6.83亿元，宋子文靠一个协议就"减少"了将近15%的支出。于是最戏剧性的事情发生了，到年底，宋子文十分骄傲地宣布："中华民国建立后二十一年中，政府第一次能够平衡它的预算。"在他讲话的同时，银行家们却只有苦笑而已，此消彼长，他们已经彻底丧失了与政府博弈的能力。

宋子文靠压榨他昔日的金融界朋友们所取得的财政胜利，并没有持续多久。蒋介石顽固秉持"攘外必先安内"的战略，在日军汹汹压境的情况下，仍然坚持要先消灭江西的共产党部队，军费开支像一个无底洞一般越来越大。1932年秋季，他调集50多个师的兵力对江西、湖南和广东等地的共产党根据地实施第四次大"围剿"，谁料还是被击败。他自认"唯此次挫失，凄惨异常，实有生以来唯一之隐痛"。1933年5月，他集结100万兵力卷土重来，展开第五次大"围剿"。这一次，共产党领导人博古放弃了非常有效的运动战策略，而与国民党军队展开面对面的阵地战，红军遭受重大损失，中央苏区大部丧失，被迫于1934年10月向西进行"长征"。蒋介石调集军队，一路上围追堵截，必欲全歼而后快。中共中央在1935年1月的遵义会议上，把博古换下，之前被冷落的毛泽东重新掌握了领导权。在毛泽东的指挥下，红军转战十一个省，历经无比艰巨的二万五千里长征，最终钻出了蒋介石的包围圈，于1936年10月到达陕甘宁边界，建立了新的延安根据地。

第62节：1932救亡的经济(7)

在这场前后长达三年半的对共产党的"围剿"中，蒋介石政权遭到国内舆论的强烈反对，停止内战之声不绝于耳。早在1932年8月，全国商界就组成了一个"废止内战大同盟"，并在上海召开了第一次全国大会。有将近500人参加，他们代表了全国72个商会、10个银行公会、9个钱业公会、104个同业行会，此外还有11个妇女联合会、11个同乡会、50个科学团体和42个工会组织。大会由上海企业家王晓籁担任主席，提出了"反对内战是中国人民自救之路"的口号。

对于宋子文来说，他不得不为蒋介石募集更多的军费，从第四次"围剿"开始，每月的军费开支就达到2 670万元，比预算中的1 500万元要多出一大截。因为宋子文已经承诺四年内不得再发公债，于是，钱只好从其他渠道去弄。唯一的办法是贷款，他一方面对银行家们的反内战表示支持，另一方面则千方百计地压迫他们把钱拿出来。在1933年度，他就贷款8 780万元，这相当于以往四个财政年度的总和，刚刚持平的财政又一下子倾斜了。

在这一年里，企业界仍然表现出了共济国难的觉悟。1933年1月，日军从东北进攻山海关，继而占领热河省，华北门户大开。当时在北方抗敌的是张学良的东北军，不是蒋介石的嫡系部队，正专心"剿共"的蒋介石根本无心支持东北军。2月中旬，北京和上海两地的银行家开会协商，决定暂时放弃不买公债的决定，向国民政府认购2 000万元的"爱国库券"，并且不需要政府以任何关税作保证。不过，他们唯一要求于宋子文的是，这笔钱必须"专用"于华北防务。

宋子文在这一时期也表现得像一个真正的爱国者。他反对蒋介石的内战政策和对日本的软弱态度，日军入侵热河后，他带着支票飞到北方说服张学良坚决抵抗，并声称："日军如来侵，我决以全国力量应付。"为了遏制日本势力，他在1933年5月提出了两个针对性的经济政策。一是大幅提高日本进口商品的税率，其中，棉库绸的税率提高

800%，毛织品提高200%，纸品提高8%~20%，人造丝、鱼类、烟草和煤的税率也有大幅提高。在这个政策的影响下，短短半年内，日本相关商品的在华销售就降低了一半或2/3。这当然大大有利于国内的民族企业。二是倡议组建一个由英、美、法等国参与的国际协商委员会，对这些国家的在华投资提供更为优惠的政策。他的计谋是，刺激英美企业对中国的投资，从而增加日本侵华的国际阻力。宋子文的这两项建议受到国内企业界的广泛欢迎，尽管在过去的这些年里，银行家们一再上宋子文的当，吃足了他出尔反尔的苦头，可是在整个国民政府的决策层里，他还是唯一的"朋友"。到10月份，银行家们再次放弃不买公债的决定，认购了6 000万元的关税库券，并再借给政府1 500万元。

第63节：1932救亡的经济(8)

可是，宋子文的反日、亲英美策略与蒋介石的既定想法显然格格不入，日本人更是对宋子文恨得牙痒痒。据《申报》的报道，1933年8月，宋子文访美返国，海轮在横滨中转，日本政府公开声称他是不受欢迎的人，不让他上岸。他们还想尽办法向国民政府施加压力，一定要把宋子文赶下台。10月25日，就在企业界认购了关税库券的半个多月后，宋子文被迫宣布辞去行政院副院长和财政部长的职务，公开理由是"健康不佳"。据胡汉民日后回忆，宋子文在私下对他说："当财政部长和做蒋介石的狗差不多，从今以后，我要做人不再做狗了。"宋子文辞职后，上海的公债市场再次爆发恐慌，用《时事新报》在当时的报道描述是"垂直暴跌"。

在这部企业史上，宋子文是一个左右摇摆和难以定义的人，把他与前朝的盛宣怀放在一起比较是一件有趣的事情，他们正是两个时代的官商典范。宋子文对西方的经济制度非常熟悉，有时候表现得很开明，对企业家阶层十分理解和同情，有些西方观察家甚至认为他是国民党中的"资本主义灵魂"①。可同时，他又是专制经济制度的执行者，他高超的财政技巧实际上比强盗还有杀伤力。他反对暴力，拒绝用恐怖的方式管理财政，可是同时，他又往往是暴力集团最有效率的合作伙伴。他是一个毋庸置疑的爱国者，可同时他总是不由自主地把私利摆在任何理性选择的第一位。他善于制定秩序，但他自己则每每置身于秩序之外。他的这些个性在日后将继续清晰地呈现出来。

蒋介石用来接替国舅宋子文的，是他的连襟，山西人孔祥熙（1880~1967）。如果说，宋子文当年是因为性格上的怯弱而成了蒋介石的"狗"，那么，这个被称为 "哈哈孔"的票商后人则天生是一条"哈哈狗"。

孔祥熙的英文名是H. H. CONG，所以时人叫他"哈哈孔"。他常以笑面示人，看上去庸庸碌碌，哼哼哈哈，但实际上，他一手抓权，一

手抓钱，游走于各派势力之间，实则精明到了骨子里。其敛财才能之高，堪称民国第一人，因此有"无孔不入"的"美誉"。他出生在山西太谷县一个小票商的家庭，自诩是孔子的75代裔孙，早年在基督教会的资助下赴美读书，先后在欧柏林大学和著名的耶鲁大学就学，获经济学硕士学位（他后来获得欧柏林大学授予的荣誉博士头衔，因此也被称为"孔博士"）。1914年，他追随孙中山从事革命活动，与宋氏三姐妹中的大姐宋霭龄结为夫妻，就此攀上高枝。他有天生的经商才干，以他的名字注册的祥记公司长期包销美孚石油在华北的总代理。第一次世界大战期间，他把老家山西所产铁砂出口美国，大获其利。秉承山西票商的传统，他还创办了裕华票号，并投资于陈光甫的上海商业储蓄银行。1928年3月，他被任命为工商部长。与宋子文和蒋介石若即若离的关系不同，他铁了心死跟蒋介石。当初蒋介石向宋美龄苦追求婚，宋子文和宋庆龄曾表示反对，他则一力撮合。蒋介石被孙科等人赶下台那阵，他辞去部长职务，与之共进退，更是深得蒋介石欢心。1933年4月，他被任命为中央银行总裁。宋子文辞职后，他旋即接任行政院副院长和财政部长两职，同时仍兼中央银行总裁。从此，他掌握中国财政金融大权长达11年之久，也是在这期间，他让自己成了全中国最富有的人之一。

第64节：1932救亡的经济(9)

孔祥熙对蒋介石可谓亦步亦趋。当上财政部长后，他当即改变了宋子文坚持的反日政策。1934年7月3日，国民政府突然宣布一项大大有利于日本的新税则，一年多前被大幅调高的棉布、鱼类等商品的关税率一律下调，有的甚至还低于之前的水平。此外，国民政府还提高很多中国工业必需、主要由欧美国家提供的商品税率，其中，原棉提高43%，金属产品提高20%~25%，矿石类提高4%~55%，煤油提高28%。

这简直是一个亲痛仇快、臭不可闻的"狗屎政策"。中国银行研究部在当年的报告中便直率地认定，"这种新税率的根本目的不是发展或保护中国的工业，而是倒退到1933年之前奉行的歧视中国资本并阻挠其发展的方针上去"。在所涉及产业中，以民族资本最为集中的棉纺织业受害尤大，原棉关税的提高造成了中国工厂的采购成本大增，而从日本进口的棉成品则关税大降，这无疑让中国的纺织工业遇到了极大的困难。从数据上看，"九一八"之后，在汹涌的抵制日货运动下，日本进口商品占中国总进口的比例逐年下降，到1933年已降到9.9%，可是在新税率执行后，这一比例竟又在三年后反弹上升到了16.6%。①

与宋子文竭力主张减少军费开支不同-这也是他最让蒋介石恼火不已的地方-孔祥熙则无条件地支持蒋介石提出的任何一项财政预算，原本计划投资于经济项目的款项被大量地挪用。台湾学者王业键的观察是，"计划经过调整，首先考虑的是军事目标，强调经济因素在很大程度上只是为了宣传"。

另外一个很不同的做法是，孔祥熙把企业家阶层全然排除在决策圈之外。宋子文时期曾经组建过一个40人的中国经济委员会，张公权、虞洽卿等10多位商界领袖受邀担任委员。孔祥熙上任后，这个委员会的决策机制完全变形。《国闻周报》曾经作过一个统计，从1933年10月到1934年3月的半年里，委员会没有开过一次会，而由孔祥熙等

五个政府官员组成的常务委员会则开了八次会，企业家阶层被完全遗忘。

从1934年开始，中国经济陷入了一场空前的大萧条。

一切大的危机都是内外交困的结果，此次也不例外。内因是已经描述过的种种乱世景象，外因却非常奇特，竟然是受了"罗斯福新政"的影响。当时的中国人中知道罗斯福这个美国总统的大概不会超过500人，他却影响了至少5 000万人的生计。

美国经济从1929年的"黑色星期四"开始崩塌，其后四年惨不忍睹。1933年4月，富兰克林·D·罗斯福接替焦头烂额的胡佛担任美国总统。他以"看得见的手"推出了众多强势的国家干预政策，包括禁止私人储存黄金和黄金证券、使美元贬值 40.94%以及加大重工业和基础设施的投资等等，把美国经济拉出了泥潭，这就是著名的"罗斯福新政"。新政中很重要的一项是暂时放弃金本位，这直接导致了世界白银市场的价格大涨，白银每盎司价格从1932年的0.27美元上涨到1933年4月的0.45美元，到1935年更升至0.67美元。罗斯福的政策刺激了美国经济的复苏，却"意外"地伤害到了大洋另一端脆弱的中国经济。白银涨价让中国的银元快速增值，直接导致中国商品在国际市场上的价格优势顿失，商品出口大幅减少，而在国内则诱发了金融和工商业动荡，大量白银外泄、原材料价格跌落、消费市场陷入低迷。

第65节：1932救亡的经济(10)

民国经济学家刘大钧提供的数据反映了当时的景象：中国商品的净出口从1931年的14.17亿元猛降到1934年的5.35亿元，棉纱出口从1929年的34万担降到1935年的24万担，生丝从42万担降到18万担，茶叶从94万担降到63万担。出口萎缩首先影响到农产品价格，从1931年到1934年，全国国民生产总值中的农业产值竟下降了47%，农村一片哀鸿萧条。

白银危机在中国的金融业和工商业两个领域造成了不同的后果。

白银的增值和外流，在短期内竟带来银行业的表面繁荣，特别是占据金融中心地位的上海。全国的白银汹汹流向这里，在此交易并通过走私出境，因公债暴跌而十分低迷的投机生意突然又活跃起来，上海几家主要银行的利润在1934年达到了3 120万元的历史纪录，还冒出了11家新银行。当然，这是短期内因投机而造成的虚假繁荣景象。当时就有一个叫漠湮的人在《东方杂志》上撰文评论："一方面是内地的国民经济不断地衰落，另一方面在城市却出现了人为的繁荣假象。"

危机在工业界则呈现得更为直接和惨烈。

在过去的几年里，东北沦丧，华北紧迫，长江中上游又是国共内战不止，对于经营企业的人来说，大半个中国市场已是无可作为。而如今，白银外流造成信贷的空前紧张，外贸萎缩和国内消费市场的委靡更使得生产能力大量放空，在两面夹击之下，全国工厂顿时风声鹤唳。

在生丝业，由于需求减少和丝价降低，上海的丝厂从1931年的107家减少到33家。在面粉业，到1933年10月，上海所有面粉厂全部停止营业，企业主们紧急上书南京政府，要求提高进口面粉的关税，因为政府对日本面粉的低关税造成了民族工业的绝境。在橡胶业，由于价格猛跌，全国30家橡胶厂中有3/5倒闭关门。在商业领域，倒闭风像瘟

疫一样扩散，仅上海一地，在1934年就有254家商业企业倒闭，下一年又有469家倒闭。

纺织业是当时中国最大、最重要的制造产业，纺织业资产占全国工业总资本的36%，纺织工人占全国全部工人总数的56%，长三角又是纺织业的中心，全国127家纺织厂中有80家开在这一带。危机到来的时候，它受到的冲击也最为巨大。

1934年7月4日，就在孔祥熙宣布对日有利的新税则的第二天，中国最大的民族纺织企业上海申新总公司公开登报，宣告"搁浅"。荣家兄弟陷入创业以来的最大危机，当时的凶险景象竟与12年前发生在南通张謇身上的那一幕惊人相似。

就在两年前，荣家事业还处在巅峰。当时申新纱厂约占全国民族资本棉纱厂纱锭数的20%，布机数占28%，茂新和福新的面粉厂规模占全国同行业的1/3左右，占上海市的1/2，其旗下企业总数达21家，赫然是当时国内规模第一的民营实业集团。荣宗敬曾很得意地对友人说："当今中国人，有一半是穿我的、吃我的。"1933年是他的60岁大寿，在贺寿堂会上，他很兴奋地对济济一堂的宾客说："烈士暮年，壮心不已，吾今已届六十，纱锭数达到六十万，我还要活到七十岁、八十岁，纱锭要达到七十万、八十万……"堂下，一片欢腾喝彩声。

第66节：1932救亡的经济(11)

荣家事业的迅猛发展靠的是疯狂的举债扩张战略。就在荣宗敬讲那番豪言的时候，申新资产共值6898万银元，而负债达6 375万银元，处在一个十分紧绷的状态中。转眼间，市场突变，荣家首当其冲。到1934年初，荣家面粉工厂全面停产，申新各厂也风雨飘摇。荣宗敬在给友人的信中说："花贵纱贱，不敷成本，织纱成布，布价仅及纱价，销路不畅，存货山积。"到1934年3月，上海所有银行已无一家肯对荣家放款，连荣氏参股的16家钱庄也关上了大门。荣宗敬一度急得要自杀，陈光甫和宋汉章两人在荣宅陪他一宿，温言相劝，他才算是没有走上绝路。在申新宣告"搁浅"前几天，陈光甫天天都在申新总公司等到深夜一两点。客观而言，荣家之所以会陷入如此大的危机，与荣宗敬的激进做法有很大关系。很多年后，陈光甫评论说："荣宗敬的申新企业是全国纺织企业中最大的，为了增加银行存款，巩固我们的地位，我们乐意与他合作；而他当时急需资金来更新扩大，自然也希望与我们合作。结果，没有充分调查他的实际需要和个人性格，我们就提供了大笔贷款给他，导致我们资金周转困难，甚至影响了活期存款的运行。"

好在荣家还有一个稍稍保守的荣德生。6月28日，荣宗敬派人到无锡向弟弟求救，族内有人担心，去救上海申新会把无锡的产业也拖进泥潭。荣德生执一茶壶在手说："我与哥哥好比这个壶，一经破裂，虽持半壶在手，亦复何用？"他当夜把家中所有的地契和有价证券全部收罗起来，第二天清晨就赶到上海，在陈光甫、宋汉章的斡旋下，中国银行和上海银行联合借款220万元，这才稍解燃眉之急。

但是，区区200多万元仅够荣家多吸几天的氧气，当时申新总公司每年的通税和利息支出就在1 000万元以上。一周后，申新不得不登报宣告"搁浅"。

荣家若垮，中国民族纺织业和面粉业的半壁江山就塌掉了，这是人人皆知的事实。而且，与华商在这两个市场上竞争最激烈的就是日本企业，它们在棉纺织业拥有1/3左右的市场份额，几年来的抵制日货运动和宋子文的反日政策曾经让它们元气大伤，但是现在孔祥熙的新税则及经济危机却给了日本企业反扑的大好机遇。很显然，这里正进行着一场没有硝烟的"抗日战争"。

这时候，唯一能救荣家的，只有国民政府了。

第67节：1937沉船与拯救(1)

1937沉船与拯救

当今中国最重要的事件之一，是中国青年知识分子正在重新认识自己的国家。

-美国作家赛珍珠，1937年

1937年7月10日，是上海市政府成立10周年纪念日，而再过一个月，就是南京国民政府成立10周年纪念日。上海市中心举行了盛大的庆祝大会，近万人涌进会场观看庆祝仪式，并参观了6个成就展览。这时候的上海正宛若一颗"东方明珠"，全国金融业资产的3/4聚集在这里。53%的对外贸易和25%的国内外航运通过这里运转。在现代制造业方面，上海是"民族工业的中心"，全国近4 000家现代工厂中，有1 200多家开设于此，无论是资本投资额、现代新式机器的使用，还是劳动力的规模，上海都堪称第一。这一天的上海滩，到处洋溢着快乐的激情。但是，一本关注时局的杂志《人民论坛》则刊登了一篇时评，题为《上海成立日庆典的幽灵》。作者写道："总有一个幽灵游荡在庆祝活动中：战争的幽灵。"

就在三天前，日本军队在北平附近的卢沟桥对中国军队发动了攻击，它被称为"七七事变"。从这一天起，中国卷入一场长达8年的艰苦抗战。

8月8日，日军攻入北平城，随即长驱南下进击上海，超过400万难民涌进租界。在后面的3个月里，70万中国军队进行了英勇的抵抗，11月8日上海沦陷。12月13日，首都南京沦陷，日军实施了惨绝人寰的大屠杀，超过35万军民丧生。国民政府迁往重庆。日军剑锋直逼武汉，遥望重庆，东京宣称将在3个月内灭亡中国。

战争爆发了。一切都变得身不由己。

在国家存亡的重大时刻，企业家们的事业是如此的脆弱，它如蚕丝在大风中飘荡，大大小小的企业家跟那个时代中的每个中国人一

样，突然间与民族命运这个大道义站在了一起。

就在这场改变了中国命运的战争到来之前，中国商业界的人们在做些什么呢?

先说宋子文和孔祥熙。就在战争爆发前的一个星期，他们做成了一笔效益超好的生意。7月1日，一家名叫扬子电气的股份公司宣布成立，它收购了当时国内最大的国营电厂-首都电厂。这是孔宋家族不胜枚举的、利用权力、化私为公的经典案例之一。

在1928年，作为新首都的南京城的供电能力十分不足，以至于"灯光黑暗，为全国所仅见"（张静江语）。南京在晚清时建了一家官办的金陵电灯官厂，民国建立后更名为江苏省立南京电灯厂，名为官办，实际由民间资本经营。国民政府定都南京后，当即将电灯厂作为"逆产"无偿没收，改名为首都电厂，被归入建设委员会辖下。随后，政府将电厂抵押，从银行套得资金进行大规模的改造，同时给予了大量的优惠政策扶持，包括享受平价煤、低利贷款，甚至还以改善民生为名义由行政院拨款为电厂新增发电设备。在政策大力输血、市场垄断经营以及"首都效应"等多重利好的刺激下，首都电厂迅速壮大并实现了非常好的效益。在1928年划归国营的时候，电厂的固定资产仅有21万元，到1937年就增至958万元，是原来的足足45倍。在很多年里，企业的年均获利率都在20%~25%左右，是当时国内效益最好的大型国营企业之一。

到1937年，奇怪的事情发生了。建设委员会以首都电厂需筹措巨额发展资金，而国家一时难以筹措为理由，提出将首都电厂以及无锡的戚墅堰电厂-它在1928年前也是私人企业，后被收归为国营-向社会公开招收商股，"以提高社会投资"。这一建议在该年的4月1日获得国民政府训令批准。仅仅过了一个多星期，建设委员会就完成了首都电厂的资产评估工作。它还迅速拟定了具体招股办法，主要内容为：第一，将首都电厂、戚墅堰电厂合并，组织扬子电气股份有限公司；第二，公司资本均定为1 000万元，除建委会保留20%之外，其余均招收

商股。而商股的办理工作交给了一家叫做"中国建设银"公司的民营企业。

第68节：1937沉船与拯救(2)

奥妙全藏在这家神秘的中国建设银公司身上。它是1934年由宋子文亲自创办的一家股份有限公司，他在被迫辞去行政院副院长和财政部长的职务之后，转身就成立了这家企业。当时他看上去已绝意仕途，他对张公权表示"决计弃官就商，且具做"中国摩根"意愿"。从表面上看来，公司是根据《银行法》和《公司法》注册的私营公司，但实际情形却远非如此简单。公司初期的发起股份中大部分来自国家银行与最大的十几家商业银行，后来渐渐都转移到个人名下，特别是宋子文和孔祥熙家族的名下，其中，仅宋子文就以敦厚、悦愉、嘉禾等不同户名拥有大额股份。公司的股东乃至董事和监察人不是政府主管财政经济的高官，就是活跃于商界的金融大亨，或者本身就是身兼二任的人物，彼此之间很难划清界限。因此公司自成立之日起就一直与政府保持着一种极为特殊的关系。建设委员会的委员长张静江以及三名常务委员中的张嘉和李石曾二人既是建设银公司的发起人，又是公司的股东，而且张静江还是排名第一的监察人，张嘉和李石曾则都是公司的常务董事。①

建委会招收商股的整个过程，不论是拟具章程，还是吸收股份，一切都是在暗中进行，既未刊登招股广告，又未对外公开宣传。5月14日，扬子电气公司在上海直接对外宣布资本业已募足。7月1日，两公司正式宣告合并，新组建的扬子公司董事长赫然就是宋子文。就这样，建设委员会将其苦心经营近10年的国营企业，以招募商股的名义出让给了特殊的私人公司。

中国建设银公司、扬子电气公司的创立以及首都电厂的私营化过程，就是一个精彩而典型的官僚资本侵吞国家财产的恶例。其运作方式很具典型性，那就是，先以国家利益的名义进行收购，然后将获得的利益私有化。参与其事的人中，有行政院副院长、财政部长、中央银行行长、建设委员会委员长，他们有的是职业政治家，有的毕业于

欧美最好的大学，有的是虔诚的佛教徒或基督徒。可悲的是，在担负国家重建责任的同时，他们的心思却更多地放在了自己的财产积累上，而且采用的是最不光彩的盗窃手段。这与其说是一种道德上的堕落，倒不如说是不良制度必然伴生的罪恶。

这是一段让每个人读来都很不愉快的插曲，它似乎不应该出现在这样的地方。但是，它却无比真实而残酷地呈现出了那个政权的内在荒诞性。在某种意义上，即将开始的8年抗战将让中国的现代化进程至少延缓20年，却也让这个政权多活了8年。在战争结束后，它仍然执迷不悟，甚至变本加厉地在原有的制度轨迹上渐行渐远，4年后，它就被人民抛弃了。

第69节：1937沉船与拯救(3)

与官僚资本集团的肮脏不同，民营企业家们则正在自己的事业里各自奋斗。如果没有战争，他们将迎来一个不错的年份。

荣宗敬正在与工程师们潜心研制新的机器，预计每月可造纱锭5 000枚，每天可造新式布机8台，性能比日本、英国的同类机器还好，价格却便宜一半。在过去的3年里，荣家经历了地狱般的煎熬，好在上苍保佑，终于滚爬了过来，申新事业从上一年秋天开始重回正轨。夏天，荣德生的四儿子、21岁的荣毅仁从圣约翰大学毕业了，上年他刚刚与出身无锡望族的杨鉴清结婚，7月1日，风华正茂的荣毅仁被老荣派到茂新面粉二厂担任助理经理。他兴致勃勃地草拟了一份计划，准备在全国建几十个面粉厂，形成"面粉托拉斯"。荣德生笑着对他说："你的疯狂劲头不像我，倒像你大伯。"

70岁的虞洽卿尽管在商场上已不复当年之勇，却也刚刚度过了生命中的一个风光时刻。1936年10月1日，为了祝贺他的70寿诞，上海市政府与租界当局决定将一条横贯上海闹市区的马路"西藏路"改名为"虞洽卿路"，自上海开埠百年以来，之前只有老买办朱葆三享受过这一荣誉。命名典礼是在热闹的跑马厅举办的，沪上所有名流都盛装与会，由虞洽卿创建的华商体操会还进行了300人的检阅表演。在过去的10年里，这位以"调解人"出名的宁波商人的人生发生了戏剧性的变化。在他的主导下，小老乡蒋介石得到了上海企业家集团的支持，从而打下了天下，可是后来，他的江湖地位日渐被后起的张公权、杜月笙取代，他苦心经略的银行和交易所先后都易手他人。唯一值得欣慰的是，他的三北轮船公司一直发展不错，现在以9万吨位的规模成为全国最大的民营航运企业。

作为上海银行家中的幸存者，陈光甫的上海银行是唯一堪与国营银行抗衡的民营金融机构。到1937年，上海银行的储户共计15.7万人，按当时人口4.8亿计算，每3 000人中就有一人在该行开户。上海银

行之所以没有被孔宋吞没，固然有种种传言，不过，它独一无二、面向平民的存储理念也许是孔宋等人无从掌握的理由之一。正是一般公职人员、公司职员、教师、自由职业者、家庭主妇、一般个体经营者等小人物，把上海银行的储蓄存款额从1915年的57万元增至1937年的近2亿元，这个数字约占全国私营银行存款总额的1/10。在1934年的大萧条中，正是因陈光甫的斡旋和助力，荣宗敬等民族实业家才躲过了灭顶之灾。

在川中，卢作孚的民生公司刚刚举办了创业10周年纪念会。在10年时间里，民生公司靠着精细管理和大胆的扩张战略，由一个只有一艘小汽轮的企业发展成拥有30多只轮船、长江中上游最重要的航运公司，重庆上游至宜宾、下游到宜昌的所有华商轮船公司都被并入了民生系统。到1936年，民生开辟沱江航线，四川境内所有能通航的河流都有民生船只营运。在长江上，民生成了所有外资航运公司敬畏的对手，老牌的太古、怡和公司要求中国买办每周提供民生的航运情报，以研究对策。10年前那个愤怒书生现在已成了一个精于商道的大企业家，唯一不变的是他仍然怀着深重的忧患感。在创业10周年纪念会上，他说："我所见着的还在这些事业的背后，在撑持这些事业的险阻艰难者，为了事业忘却了自己，为了增加事业的成功，忍受个人的困苦。如果整个公司的人有这一种精神，就可以建设一桩强固的事业；如果整个民族有这一种精神，就可建设一个强固的国家。"

第70节：1937沉船与拯救(4)

化工领域里的范旭东与卢作孚一样，正处在事业的巅峰期。1937年2月5日，由他创办的南京厂正式投产，生产出了第一批国产的硫酸铵。硫酸铵可以生产硝酸，制造炸药。当时国事已剑拔弩张，消息发布，国人为之一振。在过去的10年里，中国的纯碱产业在他手上孕生。从1927年到1937年，永利的纯碱年产量翻了3番多，"红三角"牌纯碱远销日本、印度、东南亚一带。在天津，永利碱厂、南开大学和《大公报》被合称为"天津三宝"，分别代表了那一时代工业、大学和新闻业的最高水准。永利碱厂的主体厂房南北高楼耸入云天，碳化厂房高32米，共有8层，蒸吸厂房高47米，达11层，不但是华北第一高楼，更是塘沽乃至整个天津的标志性建筑。范旭东的科学救国之心十分炽热，他曾在一次演讲中说："中国如其没有一班人，肯沉下心来，不趁热，不惮烦，不为当世功名富贵所惑，至心皈命为中国创造新的学术技艺，中国绝产不出新的生命来。"从1930年起，他就想建设中国的硫酸产业。他向南京实业部提出申请，希望财政拨出2 000万，600万办碱厂、800万办硝酸厂、600万办硫酸厂。然而，政府给出的批复公文却句句空话，无一实事，让他的指望完全落空。后来三年，他奔波于各家银行之间，竭力融资促进这个项目，终于在1933年获准成立南京厂，设计能力为年产硫酸铵5万吨。1937年2月的投产成功让他非常兴奋，他在日记中写道："列强争雄之合成氨高压工业，在中华于焉实现矣。我国先有纯碱、烧碱，这只能说有了一翼；现在又有合成氨、硫酸、硝酸，才算有了另一翼。有了两翼，我国化学工业就可以展翅腾飞了。"

在1937年7月之前，除了中国的企业家们之外，绝大多数外国观察家也对这一年的中国经济充满了乐观的展望。美国驻华大使詹森在4月份的报告中说："不能不给予中国政府以积极的热情，在农业、工业和交通等所有战线上，发展的计划正在推进。在国民政府的领导下，一

个经济发展的时期现已到来。"英国驻中国商务参赞也在报告中说："中国私人资本家是能够使他们适应现代经济需要的，这一点的表现在于私营华人企业，例如面粉工业、纺织工业、电气工业以及其他许多工业数目都见增长。这种增长体现了中国人自己，以及全世界大多数人对于这个国家的未来所抱信心。"

然而，7月7日的炮火打断了这所有的一切。

荣家经略了30多年的庞大产业聚集于上海和江苏，全数都在日军的炮火覆盖之下。淞沪会战时，日军与抵抗的十九路军在闸北和沪东一线展开激战，荣家的几家工厂都在战区内，均为日军攻击的目标。

第71节：1937沉船与拯救(5)

8月13日，申新五厂遭到攻击，中日军队在厂区附近激烈交战，工厂停产，日军占领厂区，所有设施全部被毁。随即，申新六厂、七厂被战火烧毁，多部机器被日军拆毁；福新一、三、六厂被日军强占为办事处和军用材料的仓库。日军轰炸机向设备最为先进的申新一厂、八厂投下了18枚炸弹，当场炸死70多人，伤350多人，荣德生的大儿子荣伟仁险遭不测。日军把纱料当被子，把机器和面粉包当掩体。

11月，上海失守后，荣家在上海的最强对手日本丰田纱厂-就是两年前竞购申新七厂未遂的那家日资企业-乘乱雇了一批日本浪人和流氓冲进申新八厂，用重磅榔头把残余的126台精纺机尽数砸毁，车头、马达、油箱全部敲烂，皮带盘、滚筒也都打得粉碎，还把仓库里的棉花、棉纱、棉布全都掠走。11月15日，无锡沦陷，日军抢走茂新一厂仓库里的4万袋面粉，然后放火烧毁厂房机器，大火烧了半个月，荣家的发祥地变成一片瓦砾。申新三厂曾经为国军制造过军用服装，更成日军报复对象，他们用硫磺火药和柴油焚烧了工厂和仓库。

战事中，无锡、上海两地企业设备被毁纱锭18.7万枚、布机2 726台、粉磨36部，荣家产业三去其二。面对惨景，荣家兄弟束手无策，他们唯一能做的事情是，尽量把工人疏散到安全的地带，把茂新四厂库存的几万包面粉和数千担小麦，全部运出来给中国军队做军粮。

范旭东的化工厂在战争中也几乎全部沦入敌手。

卢沟桥事变前夕，日本军舰已经开入天津塘沽港，范旭东恐有大变，当即组织人员拆迁设备，撤出工厂。工程师们将留在厂内的图纸有的烧毁，有的秘密保存，以为日后重建作技术准备。工人们拆散了石灰窑顶部的分石转盘及遥控仪表、当时代表最新技术水平的蒸馏塔温度传感器以及碳化塔的部分管线。拆下来的仪器和图纸分批乘船南下，经香港转道武汉和长沙，之后又陆续转移进川，成为大后方重建的重要财富。

1937年秋，日本军部华北开发公司授意其下属的兴中公司夺取永利碱厂。由于永利碱厂在国际上负有盛名，日本人希望通过合法手续，"名正言顺"地得到产权。兴中公司代表刀根曾几次"拜访"留守的李烛尘，大谈"日中亲善"，企图与永利合作。李烛尘置若罔闻。刀根又请三菱公司出面商谈，提出由三菱以民间财团的名义提供技术和资金，由两家合办永利。李烛尘以公司章程明文规定"必须是华籍人士才能入股"为理由拒绝。日方还不善罢甘休，又几次找到范旭东，要求把永利碱厂买下来。范旭东回答："厂子我不卖，你要能拿走，就拿走好了。"日本军部终于失去耐心。1937年12月9日，刀根拿着预先拟好的将碱厂交给兴中公司接办的协定文本，逼迫李烛尘在文本上签字。李烛尘忍无可忍，一改往日斯文儒雅风范，怒斥："世界上哪有强盗抢了东西还要物主签字的道理！你们做强盗也太无勇气了。"第二天，日军下令强行接管永利碱厂，刀根及日本兴中公司的人员进入厂内。范旭东在塘沽的产业就此全部落于日本人之手。

第72节：1937沉船与拯救(6)

南京厂同样没能逃脱被夺厄运。这个刚刚建成的工厂已经达到国际水准，能够生产制作武器所需的化工产品。日军逼近南京时，有意将这个亚洲第一流的大厂完整保存下来。他们通过各种不同渠道，逼范旭东就范，只要他愿意合作，就可保证工厂的安全。范旭东断然拒绝，答复说："宁举丧，不受奠仪。"

南京战事打响后，范旭东下令将凡是带得走的机器材料、图样、模型都抢运西迁，搬不走的设备也要将仪表拆走，哪怕是搬不走的主要设备，也要或埋起来，或尽可能拆下扔进长江，以免为强寇所用。8月21日、9月7日、10月21日，日机三次轰炸南京厂，厂区共中87弹，狼藉一片。与范旭东一起把工厂苦心建起的科学家侯德榜痛不欲生，他每天在被毁的车间里转悠，摸摸这，摸摸那，像疯了似的，人人知他心碎，莫敢劝。直到南京沦陷的前夕，侯德榜才最后一个登上撤离的最后一班船。随同者后来回忆，那天下雨，侯德榜痴痴眺望工厂，全身尽湿，竟浑然不觉。

日军进城后，三井公司将南京厂据为己有。1942年，日人又将该厂的设备拆运到日本，安装在九州大牟田东洋高压株式会社横须工厂，为日军生产炸药。

卢沟桥事变后，日军必将南下进攻上海、南京，国民政府决定内迁至重庆。这时候，局势仍然十分危急，日本军舰一定会沿着长江水路快速西进，攻克重庆也是指日可待。日本军部的"三月灭国论"应是据此推算出来的。于是，如何阻断长江，已成当务之急。如果要靠军队在水面上或沿线狙击日军，几乎没有任何胜算。于是，沉船断流成了唯一的选择。中国的航运企业在这一时刻拯救了国家。

在长江中下游地区，最重要的轮船公司分别是国营的招商局和两家民营轮船公司，即虞洽卿的三北公司和杜月笙的大达公司。早在8月12日，国民政府就实施了"江阴沉船计划"，三家公司的24艘船只，计

4.3万吨，就被凿沉于江阴黄山下游的鹅鼻嘴，其中，招商局沉船7艘，计1.37万吨，占公司江海大轮总吨位的1/4，三北和大达的沉船吨位分别为2万吨和1万吨。"江阴沉船"原有两个战斗目的，一是隔断航线，让日本军舰无法从东海攻入长江流域，二是将长江内已有的日本军舰"关门打狗"。可惜，这个秘密计划被一个叫黄秋岳的汉奸出卖给了日军，使得日舰趁着江面还没有完全堵塞的时候，连夜逃出长江，计划功败垂成。黄秋岳后被砍头示众。

12月，日军攻克上海、南京后，政府在江西马当组织第二次沉船。1938年4月，沉船18艘，计2.5万吨，参与企业除了上述三家外，还有民营的大通、民生等公司。此后，在镇海口、龙潭口、宜昌及武穴田家镇等长江水面又相继实施多次沉船计划。这一惨烈的自毁行动，成功地阻止了日军沿长江快速西进的战略，西部的抗战大后方得以保全。在此过程中，招商局沉船占总吨位的40%，虞洽卿的三北损去一半，杜月笙的大达全数损失。

第73节：1937沉船与拯救(7)

在长江沿线，一艘又一艘装满乱石的铁船自凿沉沦，此起彼伏，宛若一幕接一幕的黑色葬礼。"沉船"是一个极富寓意性的事件，中国企业家在家国存亡之际，以自己的方式无比悲壮地展现了自己的力量，这是一次"殉葬"，也是一种拯救。

除了沉船阻敌，航运公司还承担了运输西迁军队和物资的重任。自晚清以来，中国工业大多集中在东南沿海和长江中下游流域。到1937年6月，全国（东北除外）资本在1万元以上的工厂有3 935家，其中，约70%集中在上海、武汉、无锡、广州、天津等五大城市，其中仅上海就有1 235家，占总数的31%。战争爆发，上述地区先后全数沦陷，于是，能够抓紧时间西迁多少企业关乎国运商脉。

各家航运企业原本在长江上为了生意打得不可开交，现在则抛弃前嫌，空前团结，大家在南京成立了"内河航业联合办事处"，并沿上海、镇江、芜湖、九江、汉口和长沙一线设置分处，统筹安排，日夜抢运。虞洽卿的三北公司有3万吨轮船被政府无偿征用。上海沦陷前，有146家企业以及1.5万吨的设备，随同2 500名工人，先转移至武汉，后来再入四川。

1938年6月，日军调集30万军力攻击中部重镇武汉，中国军队组织100万人进行抵抗，这场"武汉大会战"是抗战史上规模最大的战役之一。当时的武汉地区有中国最重要的钢铁企业汉阳铁厂和多家兵工厂，聚集在此准备向西内迁的企业256家，占当时全国内迁工厂总数的55%，各种设备器材10.8万吨。就在战事激烈展开的同时，航运公司冒着炮火和空袭，日夜抢运，到10月25日武汉失守，绝大部分器材被转运，没有落入敌手。

武汉失守后，长江中游航线全部被切断，入川门户宜昌成了下一个被攻击的战略目标。当时堆积在宜昌码头的商用和军用器材超过12万吨，此外还有油料1万吨，各类公物6万吨，等待入川的政府官员、

技术工人、大学师生和难民在3万以上。不夸张地说，这里几乎集中了中国兵器工业、各类机器工业和轻工业的命脉，是国家仅存的一口元气。

这时候，日军飞机天天轰炸宜昌，宜昌随时有可能被攻陷。招商局、三北等公司已经精疲力竭，更可怕的是，距离长江上游的枯水期也只剩下一个月左右。情况到了最危急的时刻，西运的重担猛地压到了长江中上游最重要的航运企业民生公司的肩上。身材瘦弱的四川企业家卢作孚走到了一生中最光荣的时刻。

当时，民生公司可用的轮船24只，按平时的运输能力，40天大约只能运1.4万吨，要将10多万吨物资在一个多月内全部运往重庆，几乎没有可能。卢作孚召集人员通宵开会，他们参考以往枯水期分段航行的经验，决定采取分三段运输的办法，按照40天时间，设计出一个严密的运输计划，宜昌到三斗坪为第一段，三斗坪到万县为第二段，万县到重庆为第三段。只有重要而不易装卸的笨重设备才直接运往重庆。对船只航行时间、物资装卸也作出最合理、最紧凑的安排，白天航行，夜间装卸，将运输能力发挥到极限。各单位则清理自己的设备、器材，配套装箱，按轻重缓急，依次分配吨位。

第74节：1937沉船与拯救(8)

长江三峡，到处是急流险滩，只能白天航行、夜间装卸才可以充分争取时间，航运人员尽量不空耗一天、一个小时，甚至一分钟。搬运装卸工最多时有2 000多人，日后卢作孚回忆当时景象："每晨宜昌总得开出五只、六只、七只轮船，下午总得有几只轮船回来，当轮船刚要抵达码头的时候，舱口盖子早已揭开，窗门早已拉开，起重机的长臂，早已举起，两岸的器材，早已装在驳船上，拖头已靠近驳船。轮船刚抛了锚，驳船即已被拖到轮船边，开始紧张地装货了。两岸照耀着下货的灯光，船上照耀着上货的灯光，彻底映在江上。岸上每数人或数十人一队，抬着沉重的机器，不断地歌唱，拖头往来的汽笛，不断地鸣叫，轮船上起重机的牙齿不断地呼号，配合成了一支极其悲壮的交响曲，写出了中国人动员起来反抗敌人的力量。"

那些日子里，卢作孚日夜守在他的指挥中心，收发报机24小时不停地响着，上游各港口、各轮船发来的电讯日夜不断，工作人员日夜坚守岗位，处理各种电文，所有电文都经卢作孚亲自审阅、批示。他对全部运输情况的每个环节都了如指掌，知道每一小时运走多少吨物资和哪些船在运，知道每只轮船在什么位置，知道哪些物资在哪个港口卸载，知道哪些单位的物资正在装船……深夜时分，他则亲到码头检查装卸情况，为工人、船员解决遇到的困难。他鼓励部下说："这一年我们没有做生意，我们上前线去了，我们在前线冲锋，我们在同敌人拼命。"

整个宜昌大撤退，民生公司的船只担负了90%以上的运输量，为报效国家，卢作孚只收取极为低廉的运费，兵工器材每吨只收30~37元，其他公物40元，民间器材也只收60~80多元一吨，而同时也在参与运输的外国轮船要收300~400元。民生的经营损失在400万元以上。在指挥运输的一个多月里，日夜不眠的卢作孚眼凹如洞，形同槁木。他对公司职工说："我们要以事业报效国家，我们要以身尽瘁事业。我

们虽然不能到前方去执干戈以卫社稷，拿起武器打敌人，当就本身职责，要努力去做一员战士，以增强抗战力量。"据经济部调查，这次抢运进来的兵工厂和民营企业机器设备，每月可造手榴弹30万枚，迫击炮弹7万枚，飞机炸弹6 000枚，十字镐20多万把。

此次宜昌抢运的物资、人员，相当于民生公司1936年的总运量。在预定的40天内，他们奇迹般的运完了全部人员，运走了2/3机器物资。又过了20天，当长江水位降到没法组织大规模运输时，沿江剩下的只是一些零零星星的废铁。

后来史家将卢作孚组织的这次"宜昌大撤退"称为"中国实业上的敦刻尔克"。① 民国作家徐盈在《中华民国实业人物志》中评价："中国的敦刻尔克撤退的紧张程度与英国在敦刻尔克的撤退并没有什么两样，或者我们比他们还要艰苦些。"卢作孚也自认："我们比敦刻尔克还要艰难得多。"他的勇敢得到了军人们的尊重，冯玉祥将军在写给卢作孚的一封信中称赞他是"最爱国的，也是最有作为的人"。冯玉祥写道："贵公司人才之多，事业之大，有功于抗战，均为其他公司所少有，敬佩万分。"

第75节：1937沉船与拯救(9)

宜昌大撤退后，民生公司的船仍在抢运物资，作出了极大牺牲。整个抗战期间，民生船只运送出川的军队共计270.5万人，武器弹药等30多万吨。卢作孚不顾危险，常常亲临现场。1938年以来，民生有9只轮船被炸沉、6只被炸坏，包括最大的"民元轮"，船员共牺牲117人，伤残76人。

尽管招商局、虞洽卿、杜月笙和卢作孚使尽全力，可是因为失地实在太快，大多数工厂并没有来得及迁到四川内地。到1938年10月武汉失守为止，除上海、武汉迁出304家工厂外，苏州、无锡、常州、南京、九江、芜湖、济南、郑州、广州、武昌、太原等地仅迁出42家工厂，青岛、石家庄、广州等地企业全部为敌所有。一直到1941年，各地内迁企业数总共为639家，约占当时全国工厂总数的15%。

自太平天国战乱后，尽管经历了改朝换代、军阀割据及蒋介石的北伐"剿共"等重大的政局变故，尽管中原大旱、长江黄河水祸时有发生，但是近80年来，中国并没有爆发全国性的、持久的战争。这个古老的国家从来有超强的伤口自我愈合能力，人们总是能够寻找到生活下去的办法和勇气。与曾国藩哀叹"吾日夜望死，忧见宗之陨"的时期相比，半个多世纪以来，中国的确发生了巨大的变化：皇帝不见了，共和政体和新的国家治理制度已经确立，洋人不再是一种奇怪的动物，"天朝"的骄傲已经丧失，新的科学技术和人文观念每天都在不断地引进，摆脱了科举牢笼的青年人和知识分子开始用前所未有的视野和角度思考自己的国家。

在经济建设上，中国也已经变成了另外一个国家。据美国学者阿瑟·杨格在《1927年至1937年中国财政经济情况》一书中提供的数据：到1937年，全国拥有了近4 000家现代工厂、1万余公里铁路、11.6万公里公路、12条民航空运线路、8.9万公里的电话线和7.3万个邮政局。中国废除了所有的不平等条约，还清了大部分外债，开始独立行使关税

主权。中国基本形成了门类齐全、规模可观的重化工业和轻工业产业格局。南京政府还完成了币制改革，由一个"白银帝国"转型成了与国际接轨的金本位制国家。上海成为远东最繁荣的金融和商业城市，北京、广州和武汉都成为百万人口级的大都市。中国的棉稻麦也基本实现了自给，经济学家何廉说："农业经济发展已步入"起飞"之路"。中国还是外商投资最活跃的地区之一，据侯纪明在《外国投资与中国经济发展（1840~1937）》一书中的计算，到1937年，中国共吸引外资总额达25.6亿美元，在发展中国家里仅次于阿根廷和印度-缅甸-锡兰（在当时这是一个统一的英属殖民地）。

问题当然也是一大堆。在把皇帝拉下马后的第十六个年头，一党独大的中央政府又回来了。军人的势力过于庞大，中央财政被军事支出"绑架"。宪政改革的步伐十分缓慢，渐进式的改革思维总是被颠覆型的热血理念所淹没。曾经一度崛起的民营资本集团被强势的国营资本和官僚资本联盟打败。国民党与共产党因政治理念的决裂而形成了武装对抗的局面。在广大的农村地区，数以亿计的农民没有享受到任何现代化成果，国家的任何进步或动荡都好像与他们无关。而在城市里，新诞生的工人阶层饱受压榨，生活悲苦。在上海、广州等中心城市，黑社会是公开的"第二政府"。

第76节：1937沉船与拯救(10)

那是一个充满了希望和挫折感的年代，左翼作家茅盾在1933年出版了一本十分轰动的讲述上海商界和市民百态的长篇小说，书名就形象地定义了当时的时代特征：《子夜》。18年前领导了"五四运动"的自由主义知识分子胡适回顾这段时期说："平心说来，最近二十年是中国进步最速的时代。无论在知识上、道德上、国民精神上、国民人格上、社会风俗上、政治组织上、民族自信力上，这二十年的进步都可以说是超过以前的任何时代。这时期中自然也有不少怪现状的暴露、劣根性的表现；然而种种缺陷都不能灭损这二十年总进步的净盈余。"从来不会算金钱账的胡博士居然用上了"净盈余"这样的经济学名词，可见他的心里是拨拉了一会儿"算盘"的。

在1937年，西方人对中国的观感也与几十年前大大不同，而且表现得兴趣越来越浓。一个美国传教士的女儿赛珍珠（Pearl. S. Buck）成了新的文学明星，她在一年后获得诺贝尔文学奖，原因是她创作了一部关于中国农村的小说《大地》。

赛珍珠的少女岁月是在江西庐山的一栋美式小木屋中度过的，她像一个中国人那样经历了好年景和可怕的饥馑，经历了血腥混乱的革命以及狂热且不切实际的改革。她在书中写道："当我生活在中国人民当中的时候，是中国人民给了我最大的愉快和兴趣。当人们问我他们是何种人的时候，我回答不出。他们不是这或者那，他们仅仅是人民。我无法给他们下定义，正如我无法给我自己的亲戚朋友下定义一样。我与他们如此接近，曾与他们如此亲密地一起生活过，无法给他们下定义。"

然而，随着战争的爆发，中国成了一个被抛弃的巨人。日本侵华被西方舆论认定是一场他们不应该牵涉太深的"亚洲战争"。美国刚刚从大萧条中缓过神来，那时的它并不像20世纪中后期那样，乐于当一个事事插手的"世界警察"，罗斯福政府只是表示了一下遗憾和谴责。

英、法两国不敢得罪已经与纳粹德国和意大利结为轴心联盟的日本，它们均做旁观状。西方世界对中日战争的立场转变将发生在整整两年之后，那时候，第二次世界大战爆发了，同盟国需要在远东有一个并肩作战的盟友。

对中国局势一直比较关注的是美国《时代周刊》，这可能跟它的创办人亨利·卢斯出生在山东青岛有关。1937年1月的周刊第一次详细报道了正在崛起中的共产党力量。编辑在"编者按"中说："中国共产党的军队几乎完全是神秘的，将近10年的时间里，他们行踪不定，与蒋介石委员长的国民政府进行战斗。"向《时代周刊》提供这组报道的记者之一是埃德加·斯诺，他是极少数到延安采访了中共的外国记者。10月，他根据自己的采访手记，撰写并出版了十分畅销的《红星照耀中国》。《时代周刊》还第一次刊出了斯诺拍摄的毛泽东照片，这是一个头戴八角帽、神情沉重、面容清瘦的中年人，记者对他的介绍很简单："毛是他的名字，他的头值25万美元。"在今后的70年里这家周刊将六次以这个东方政治家为封面人物，最后一次居然是在他去世了29年后的2005年。

第77节：1937沉船与拯救(11)

到年底，《时代周刊》作出一个更有倾向性的决定，它将1937年的年度人物（Man of The Year）选定为蒋介石，而不是连任的美国总统罗斯福或新登基的英国国王乔治六世。主编们引用瑞典探险家斯文·赫定的一句话作为选择的理由，它听上去非常奇怪，充满了西方人的偏见："中国近来发生的事情，不仅仅构成一个警告，更是一个最后的信号，即白种人的负担将由一个更愿意承担的日本接过去。白种人在远东的统治即将结束。"

1937年11月，上海沦陷后，沪上几乎所有知名的商贾大亨都星夜出逃避难，只有少数人因为各种原因留了下来。

年过七旬的虞洽卿没有走。他思量再三，决意留下。8月淞沪会战的时候，百万难民挤进弹丸之地的租界。虞洽卿再次担当"调解人"，他奔走呼号，发起成立上海难民救济协会，自任会长，英商迈克·诺登（Michael Norden）为副会长。该会设30余处收容点，按期支付代养金，先后收养难民8万余人，发放81期给养，共计970余万元。为了阻止日军西进，虞洽卿的轮船或被沉江或被征用，他全尽了一个公民的责任。日军占领上海后，对港口和海面进行全面封锁，全市陷入米荒。又是虞洽卿出面召集各行业公会开会，倡议成立上海平粜委员会。他恳请各公会先行垫款，以便购买南洋大米，保持物价平稳。为了避免运米轮船被日军击沉，他与意大利商人合开中意轮船公司，船挂意大利和中立国挪威、巴拿马国旗。所运大米均按市价7折出售，差额由各公会捐款补贴，平粜米共办30多期，被颂为善事。

也是在这段时间，各方政治力量角逐上海滩，像虞洽卿这样的老牌商界头面人物自然是被拉拢的对象，他又收到了夹有子弹的恐吓信。这是他继1911年的辛亥革命、1925年的"五卅运动"之后，第三次遭到政治势力的生命威胁。在诡异和动荡的乱世，企业家总是被要求选择立场。虞洽卿于1941年春离沪去了重庆。1945年4月26日，他因急

性淋巴腺炎突发去世，弥留时遗嘱捐献黄金千两，"用以支持国民政府抗战"。虞氏殒后，国民党政府赠匾额一副，上书"输财报国"四字，此匾迄今仍悬于浙江省慈溪市东郊伏龙山下的虞洽卿故居。数十年后，虞氏事迹寂为人知，其老宅倒是因建筑精巧而成当地的"重点保护文物"，偶有游人踏春参观，仰见此匾，只当是一块称颂亡者的寻常俗物而已。

荣家兄弟决定一走一留。上海沦陷后，他们的生命面临危险，毕竟在过去的那么多年里，他们一直是日本纺织和面粉企业在中国市场的最大敌人。两兄弟决定分担去留，较为温和、一直驻守无锡的荣德生到上海主持总务，大哥荣宗敬先离开躲避一下。

1938年1月4日深夜，荣宗敬从荣公馆的后门出走，乘上轿车疾驰在黄浦江边，在月色掩护下登上小火轮，悄悄逃往香港。一个月后，65岁的他因焦虑过度，导致脑溢血突发，不治而逝，临终遗言曰："那些厂子，来之不易，千万不能落到日本人手里……你们好自为之，善自为之。"他的灵柩一直没有入土，直到1943年9月才下葬家乡无锡。战争期间，荣家在上海、江苏的所有面粉、棉纱工厂，除了租界内的申新二厂、九厂之外，或毁于战火，或被日本公司接管，或遭浪人砸毁，全无幸免。

此时，战火由北而南，沿东南海岸线残酷蔓延，这一线正是中国商业经济最为繁华之地。自1870年的洋务运动以来，这个国家所积蓄的商业财富几乎毁于旦夕。